# ¿Cómo diseñar modelos de negocio?

## Herramientas de estrategia e innovación

Aplicación de las herramientas estratégicas en el sector hotelero

**Verónica Torras**
Facilitadora de estrategia e innovación de modelos de negocio




 @veronicatorras
 info@veronicatorras.com



Contexto

Diseño de modelos de negocio

Conclusiones



# Contexto

*¿Porqué es importante el modelo de negocio?*


1959
Xerox


1997
Google


2000
Nespresso

*¿Qué tienen en común estos tres casos?*



**La innovación de producto**
**no fue suficiente,**
*tuvieron que crear un nuevo*
*modelo de negocio*



***No pudieron copiarse de sus competidores,***

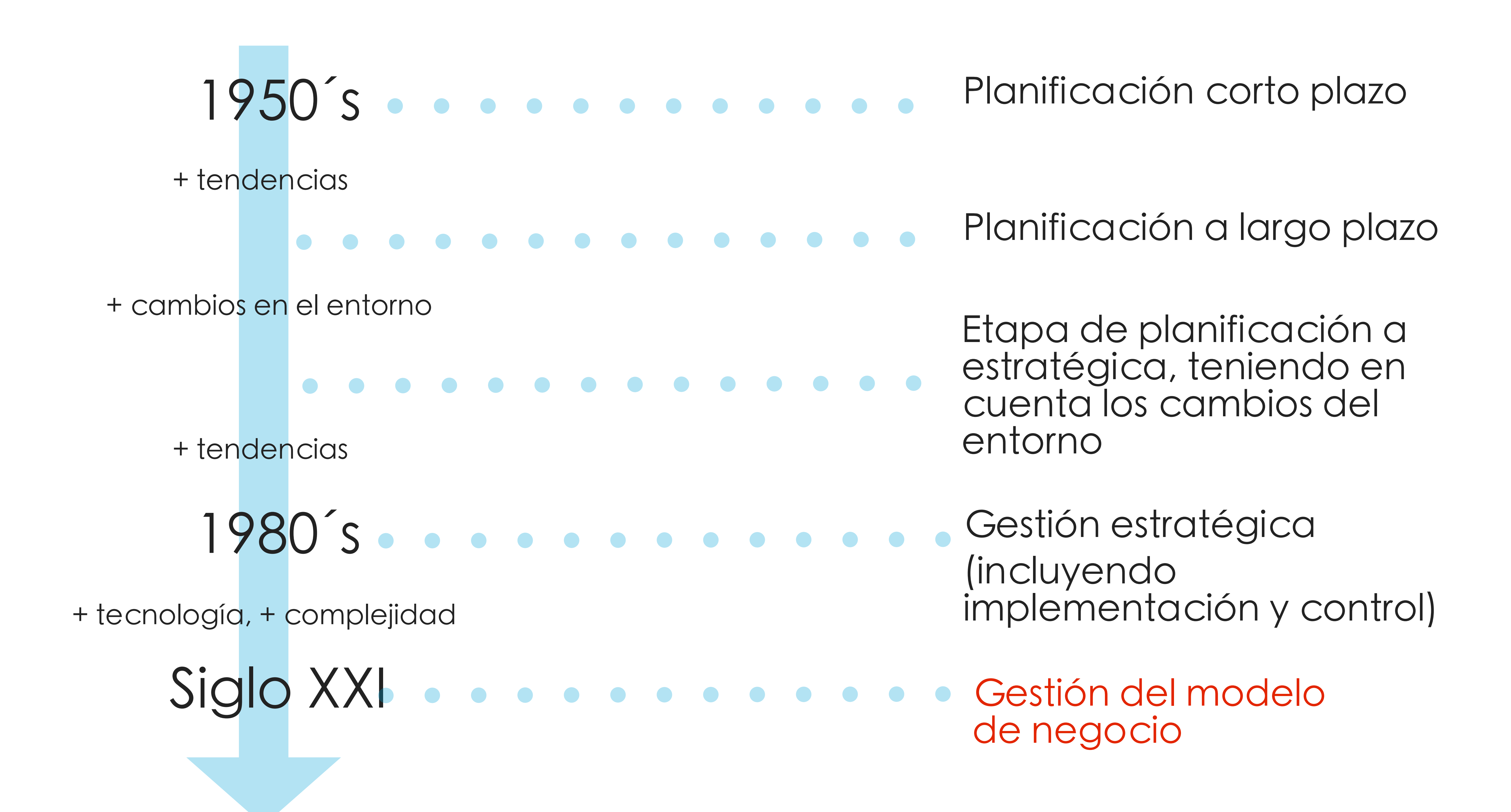
*tuvieron que innovar*



***No tenían la total seguridad de que funcionara,***
*tuvieron que probar y aprender de la experiencia (riesgos)*


Estrategia

# *Evolución de la estrategia a lo largo de las últimas décadas*




Fuente: Innovation, Society and Business: Internet-based Business Models and their Implications

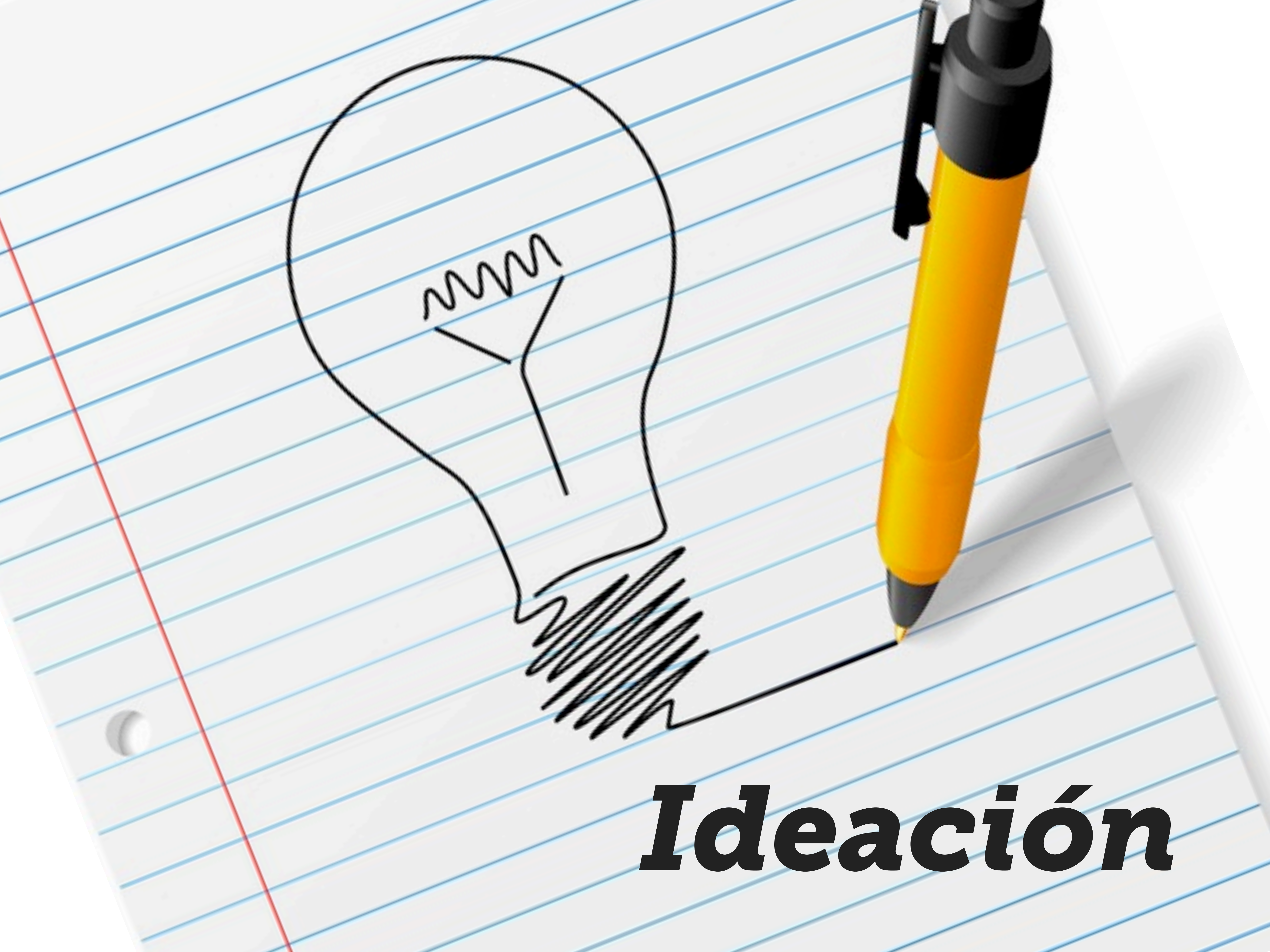
*Nuevo entorno*

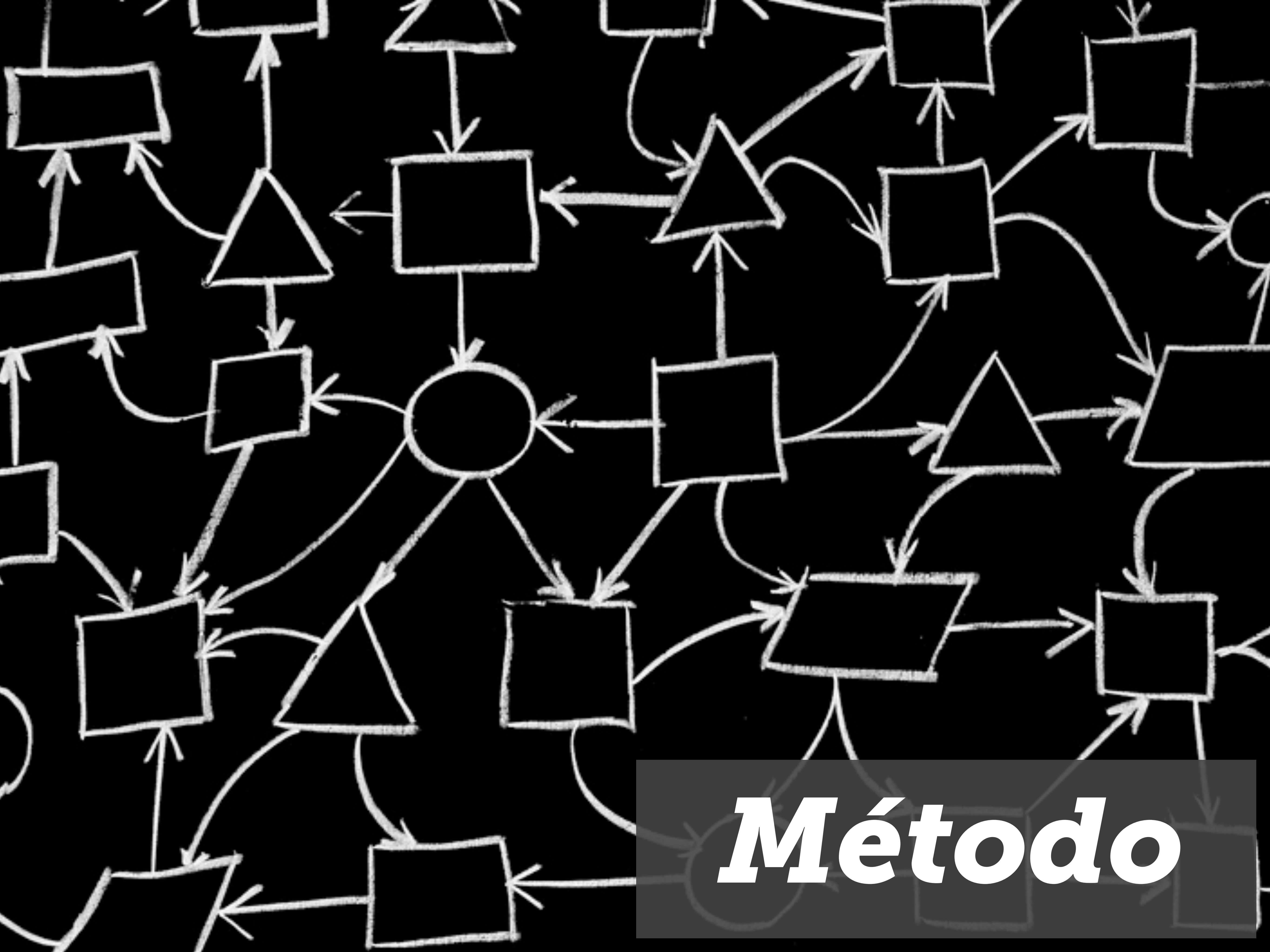
*Nuevas reglas*

*Nuevas maneras de hacer las cosas*


Adaptación


Talento


Ideación


Método

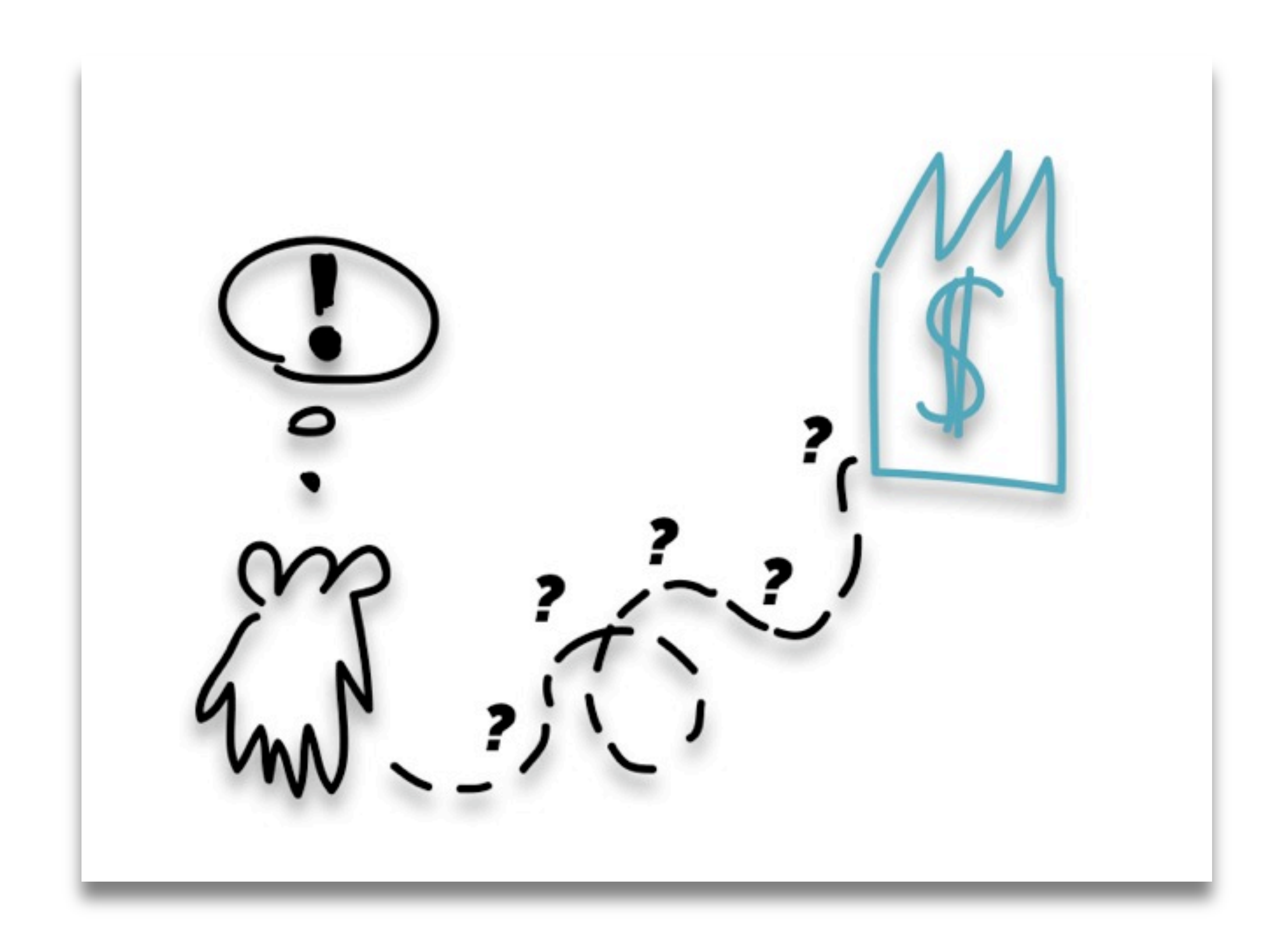
*Veamos como*

# 2



## *Diseño de modelos de negocio*

*¿Cuánto vale una idea?*
*Nada, lo que vale es nuestra capacidad de ponerla en marcha*

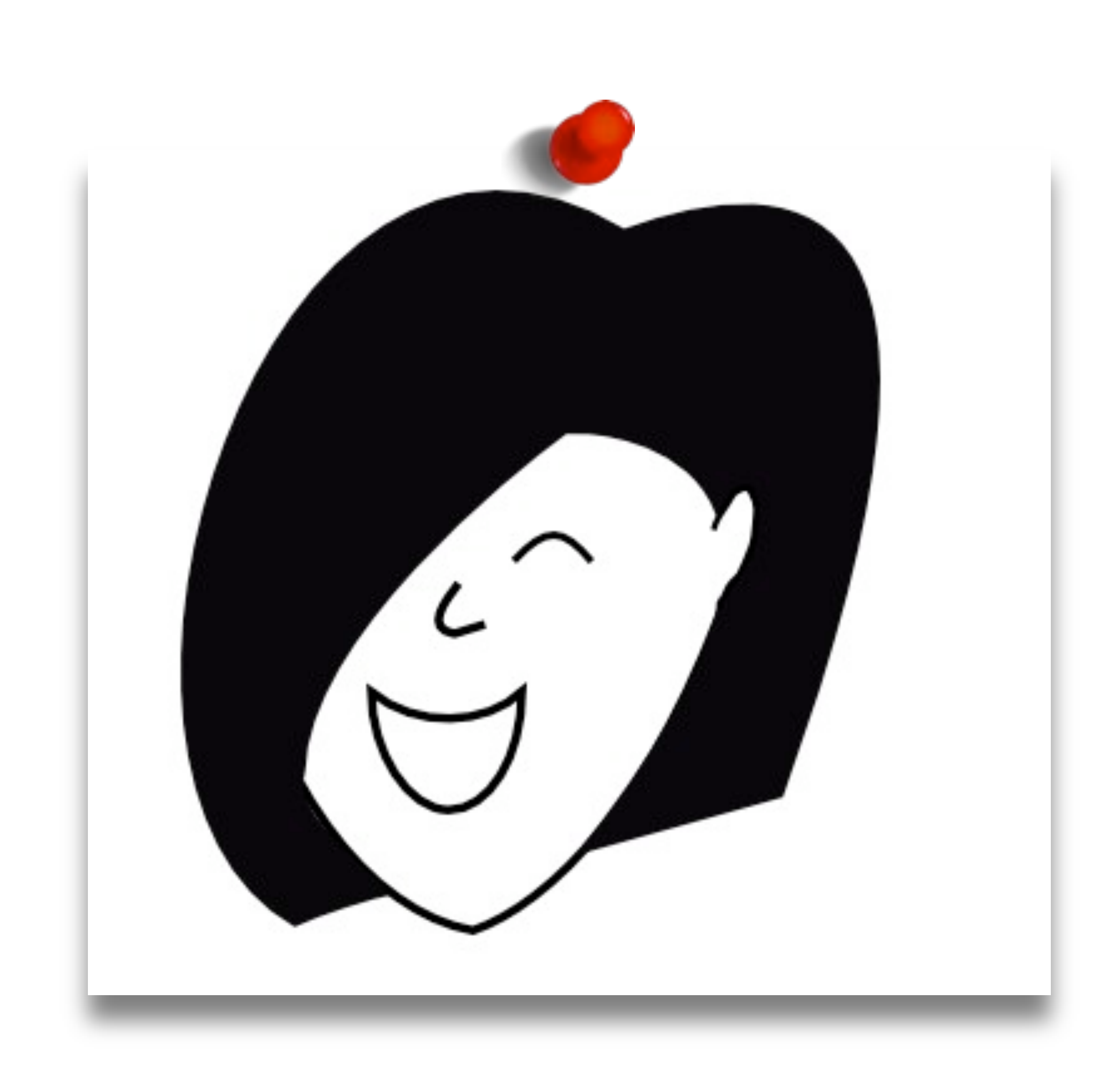


# *El método de los 3 pasos y las 4 herramientas*



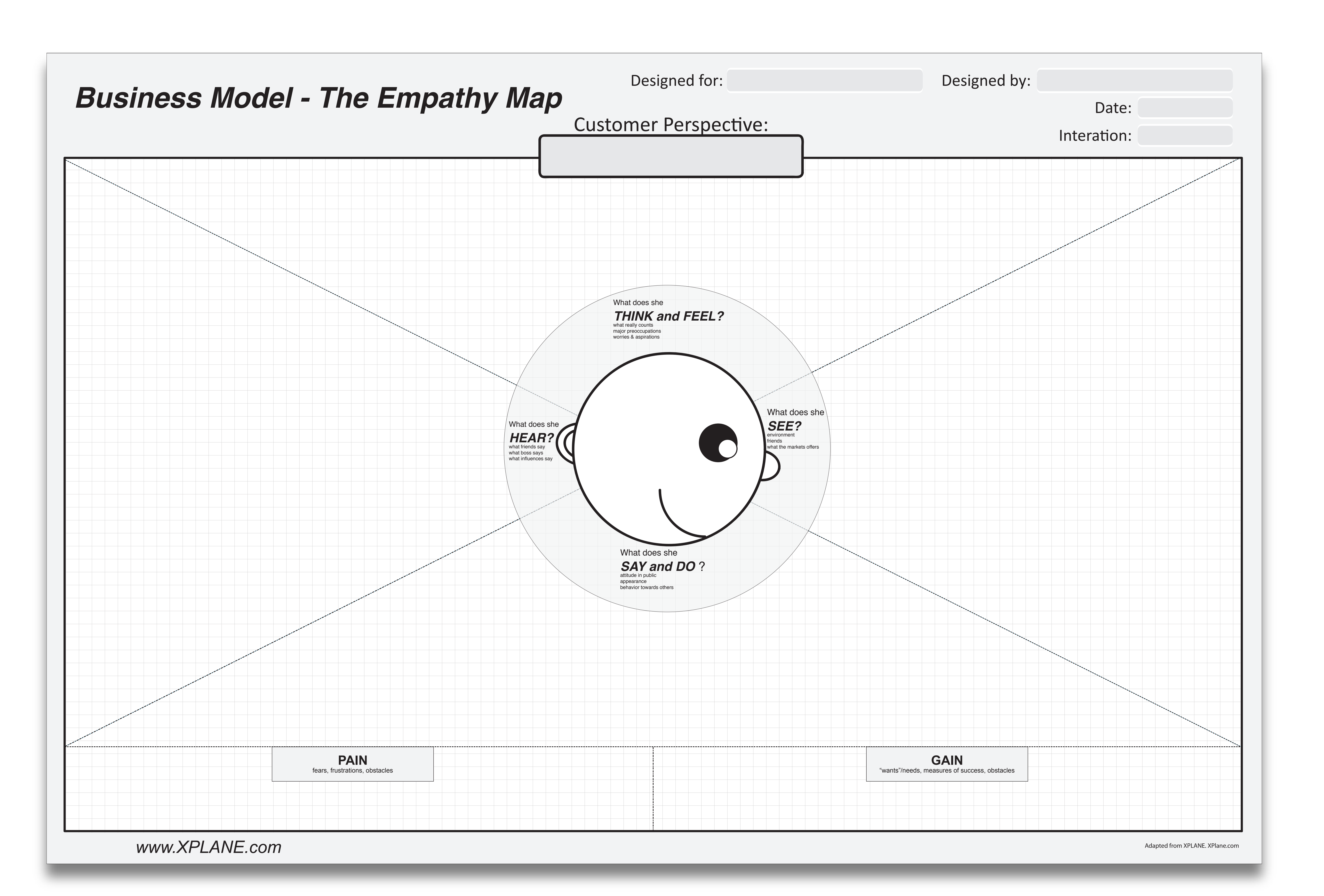

Método adaptado de la propia experiencia

## Paso 1
## La perspectiva del cliente



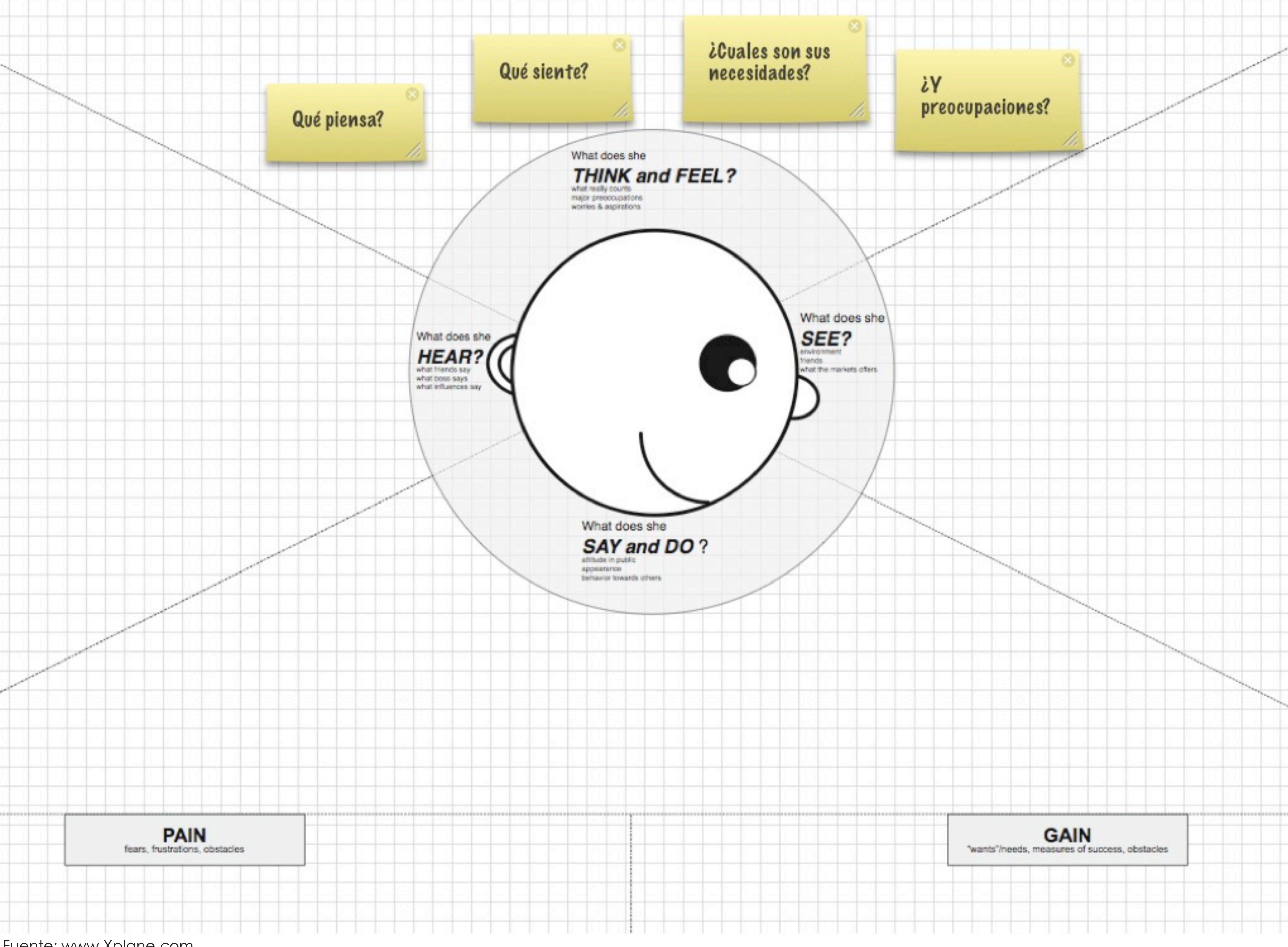
# Mapa de la empatía

de Xplane

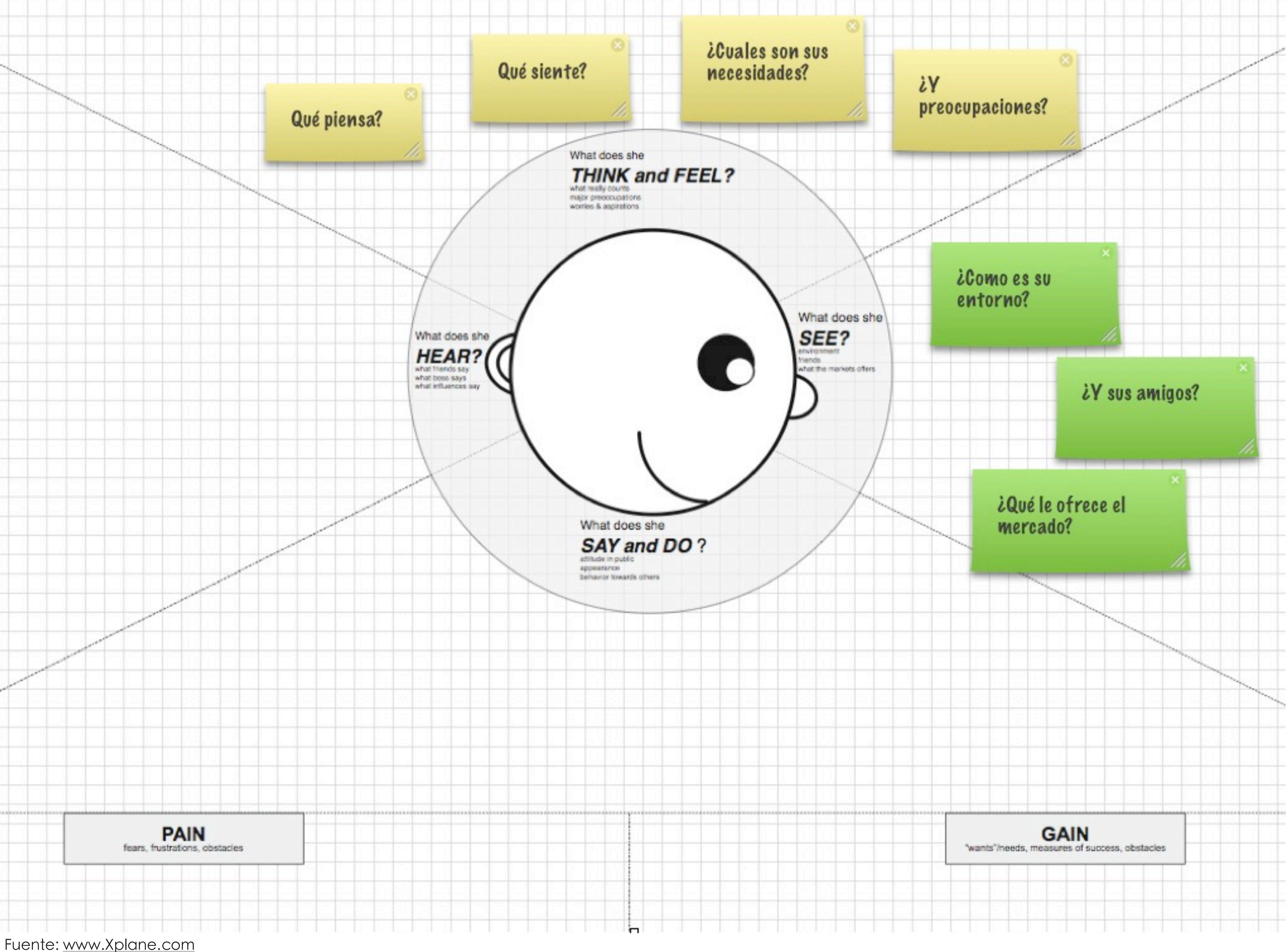



Fuente: www.businessmodelgeneration.com, www.Xplane.com

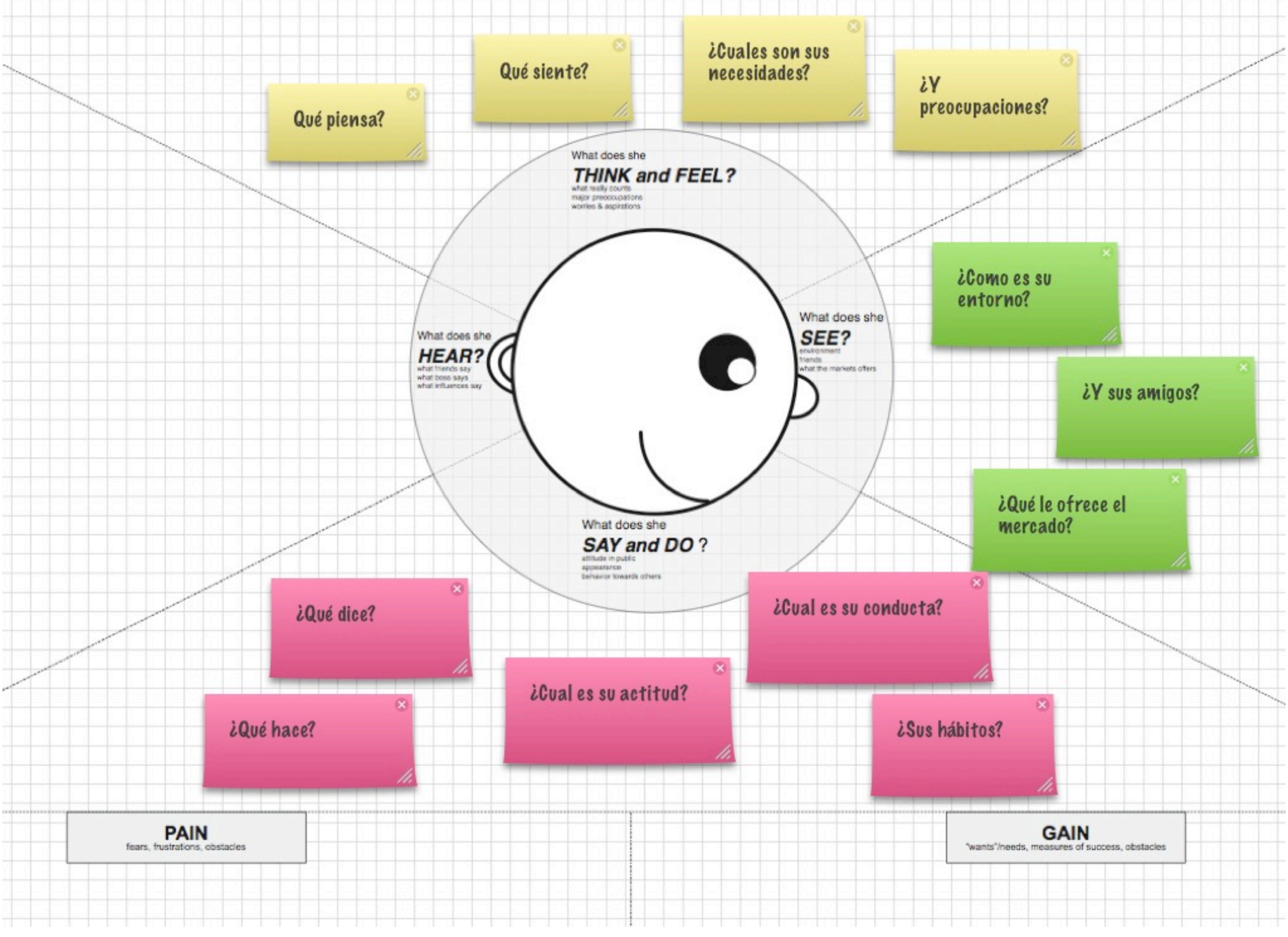
*Preguntarse*



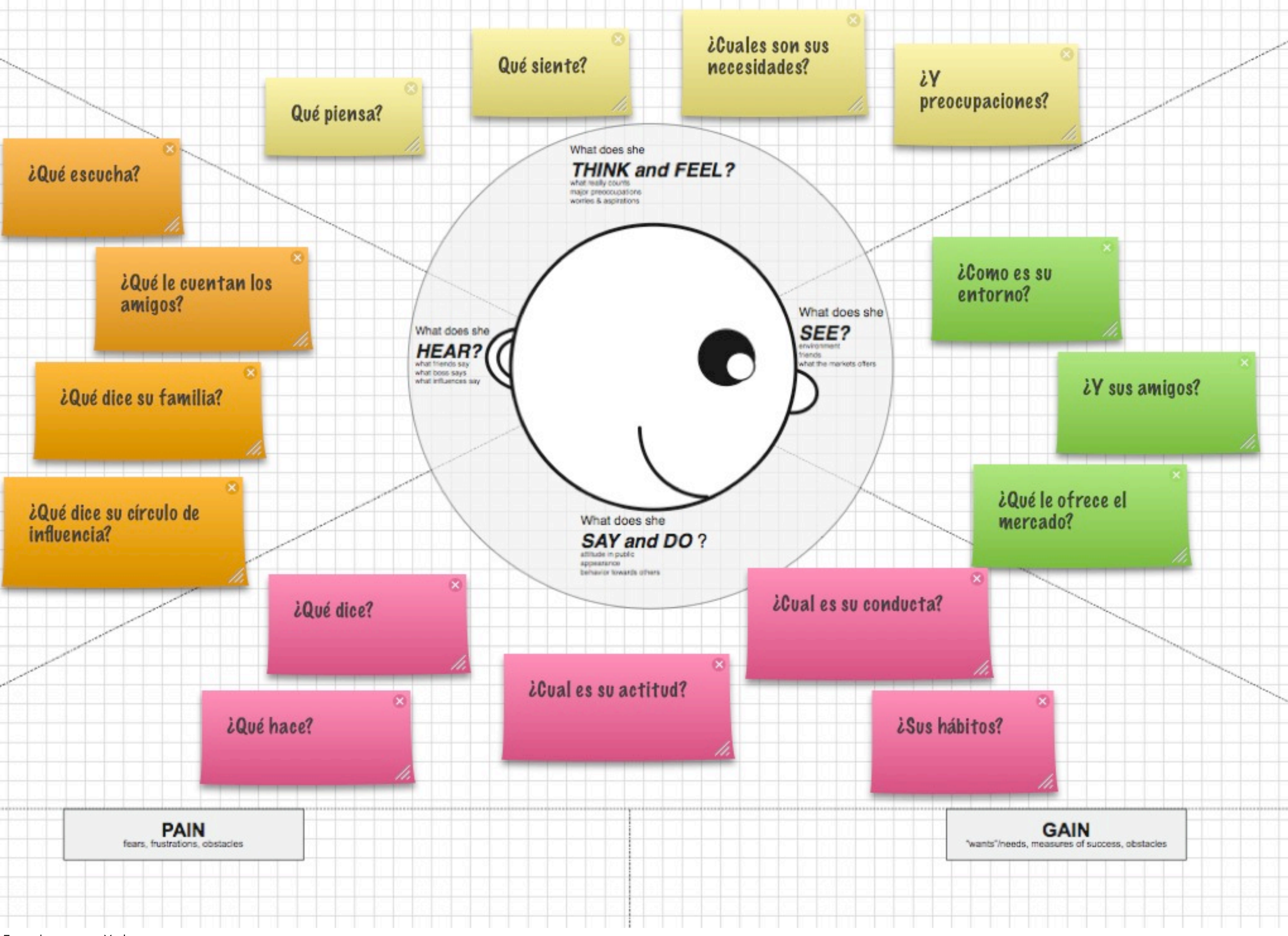

Fuente: www.Xplane.com



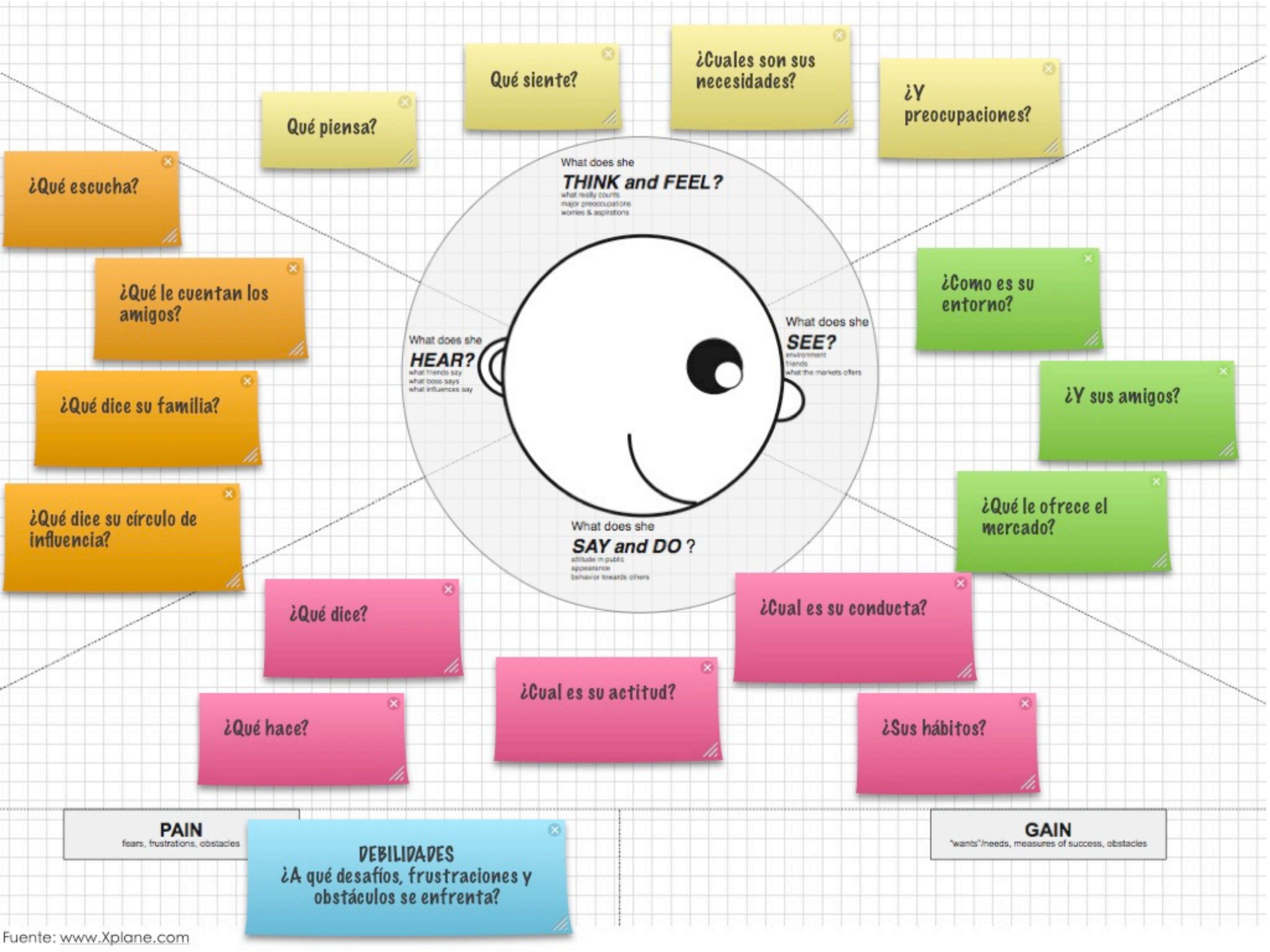

Fuente: www.Xplane.com

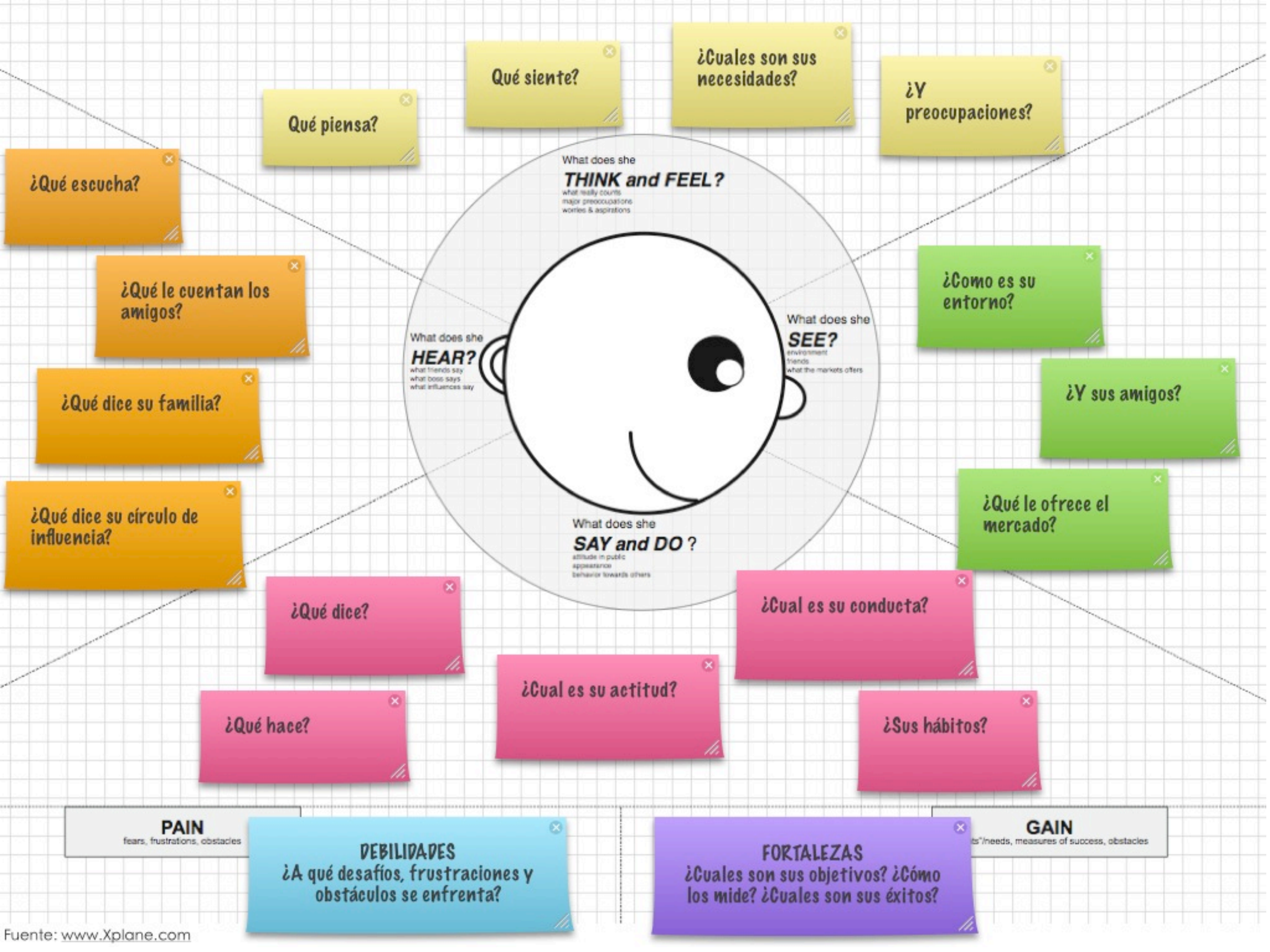



Fuente: www.Xplane.com




Fuente: www.Xplane.com


Qué piensa?
Qué siente?
¿Cuales son sus necesidades?
¿Y preocupaciones?
What does she
THINK and FEEL?
what really counts
major preoccupations
worries & aspirations
¿Qué escucha?
¿Qué le cuentan los amigos?
¿Qué dice su familia?
¿Qué dice su círculo de influencia?
What does she
HEAR?
what friends say
what boss says
what influences say
¿Como es su entorno?
¿Y sus amigos?
¿Qué le ofrece el mercado?
What does she
SEE?
environment
friends
what the markets offers
What does she
SAY and DO ?
attitude in public
appearance
behavior towards others
¿Qué dice?
¿Qué hace?
¿Cual es su actitud?
¿Cual es su conducta?
¿Sus hábitos?
PAIN
fears, frustrations, obstacles
DEBILIDADES
¿A qué desafíos, frustraciones y obstáculos se enfrenta?
GAIN
"wants"/needs, measures of success, obstacles
Fuente: www.Xplane.com




Fuente: www.Xplane.com

# *Resultado: conocer mejor a nuestro cliente o público objetivo*

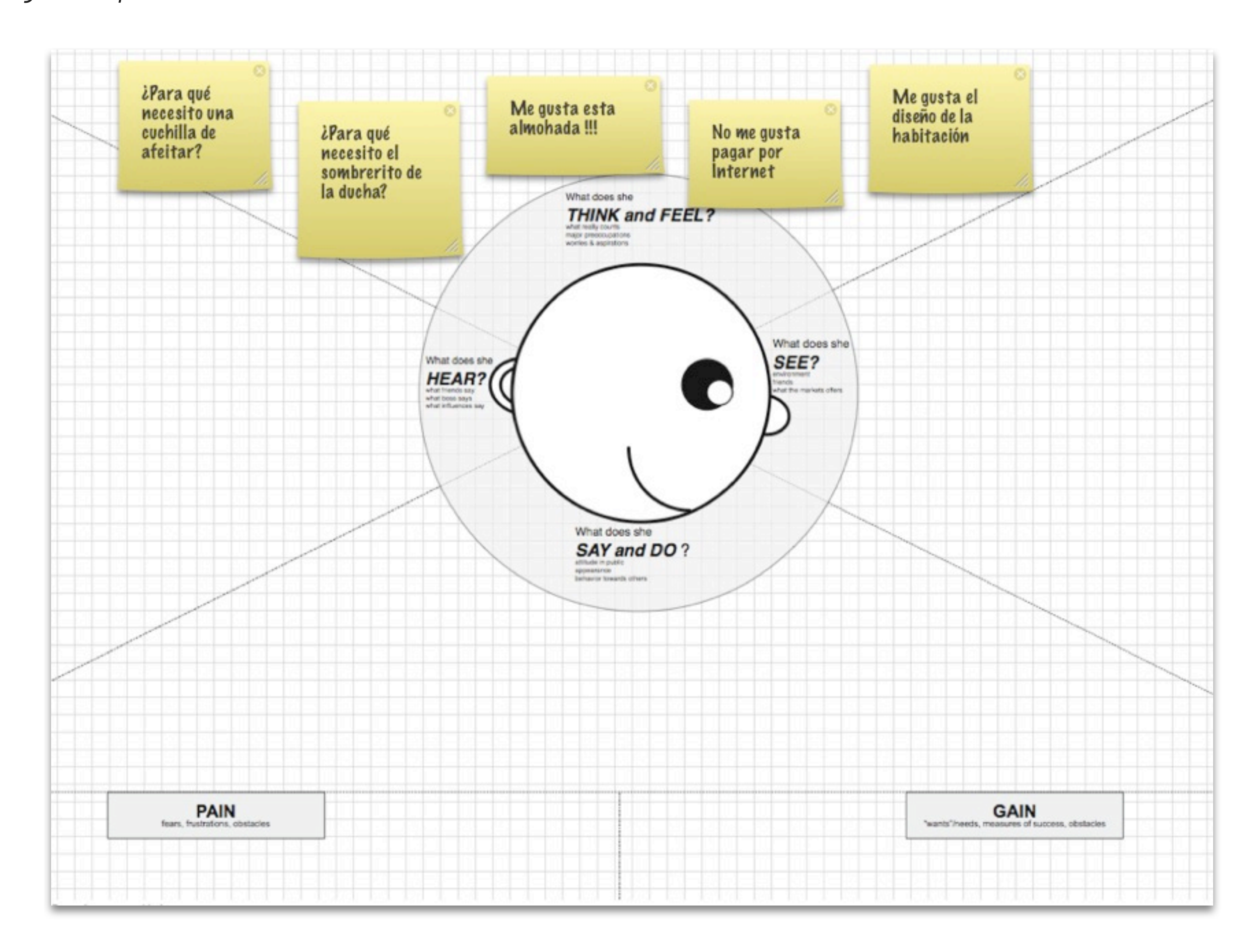


**Identificación del problema o necesidad**

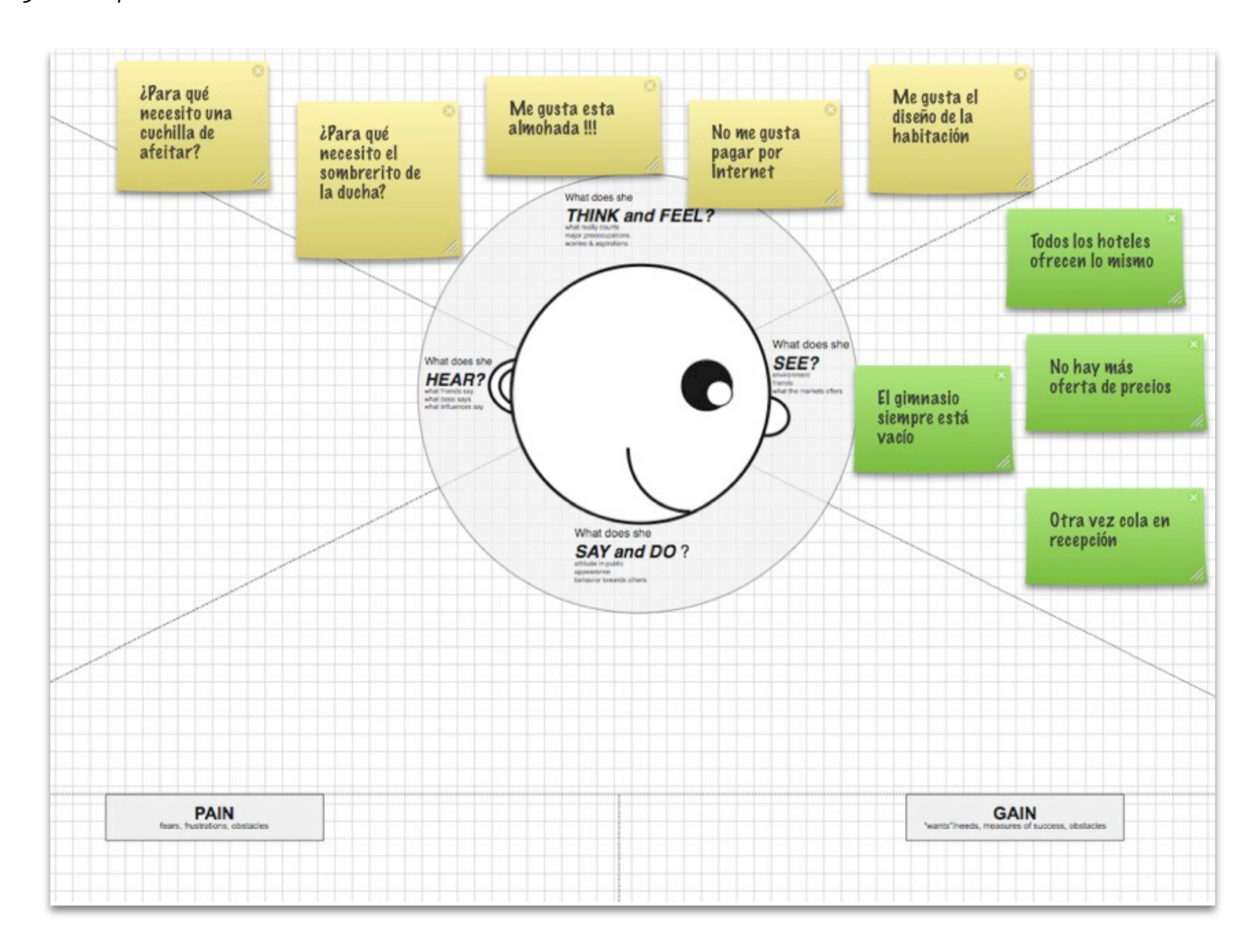
***Un ejemplo:***
***hoteles de 4 estrellas***

*(cliente: el viajero por trabajo)*

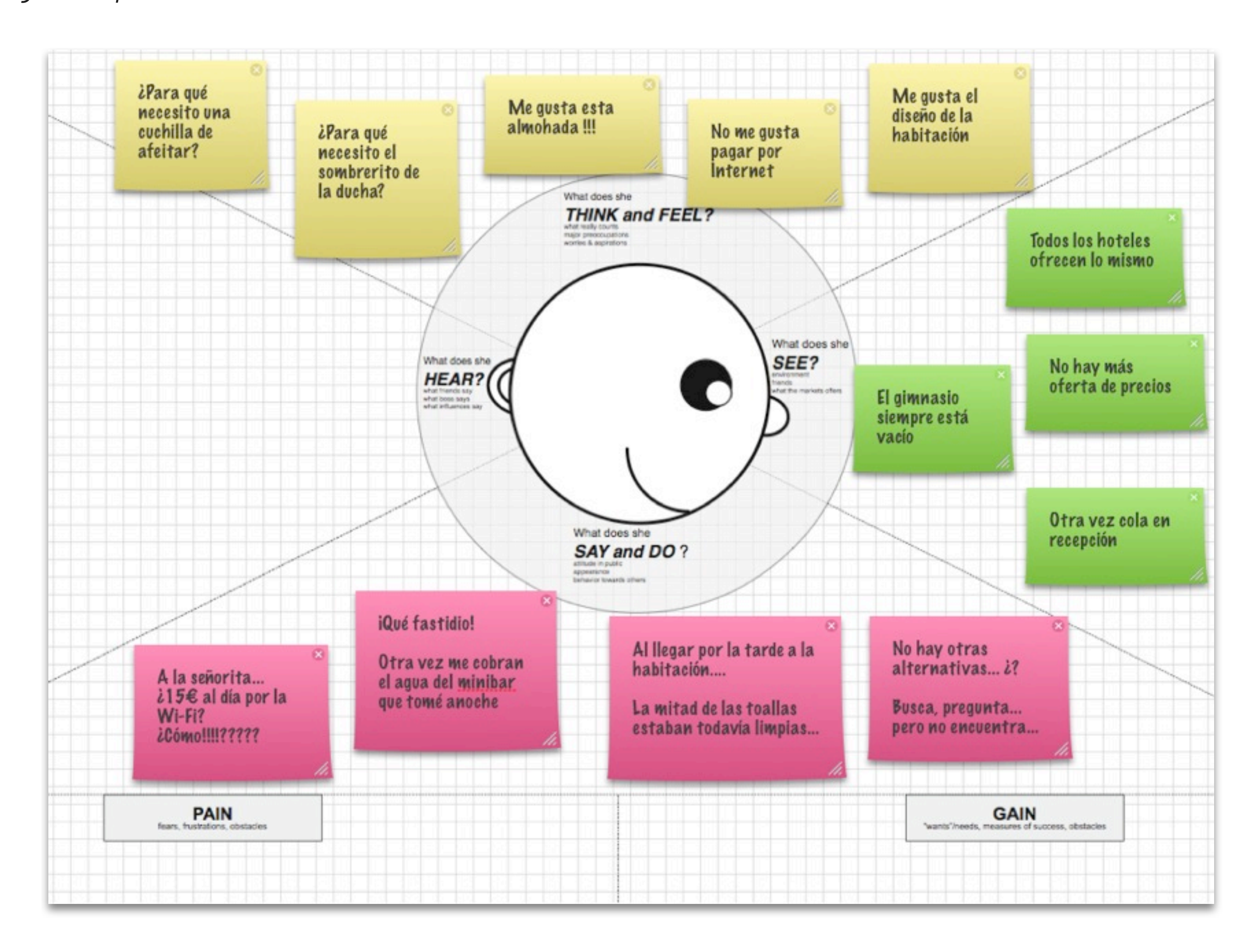
# *Ejemplo: el sector hotelero*



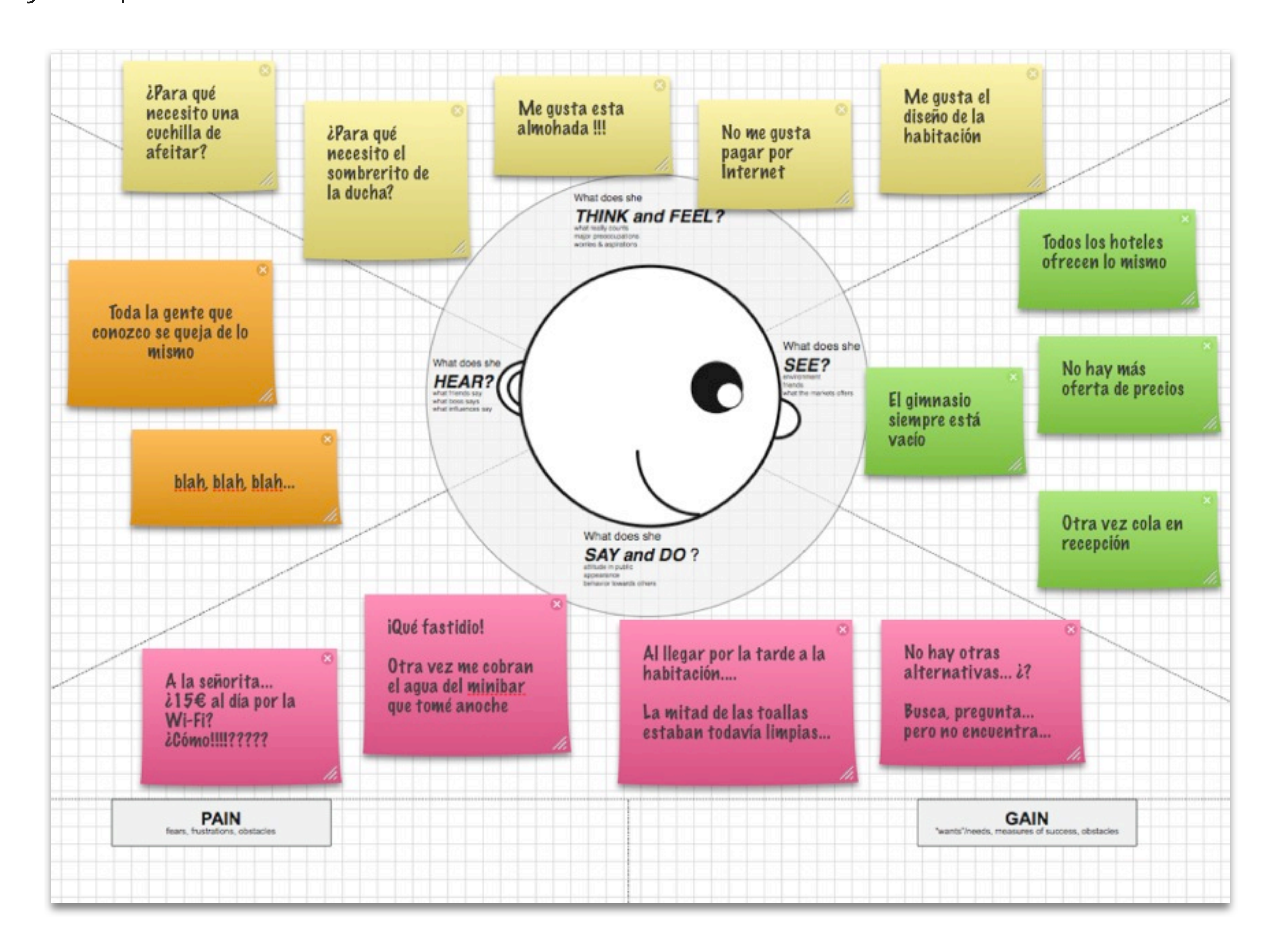
# *Ejemplo: el sector hotelero*



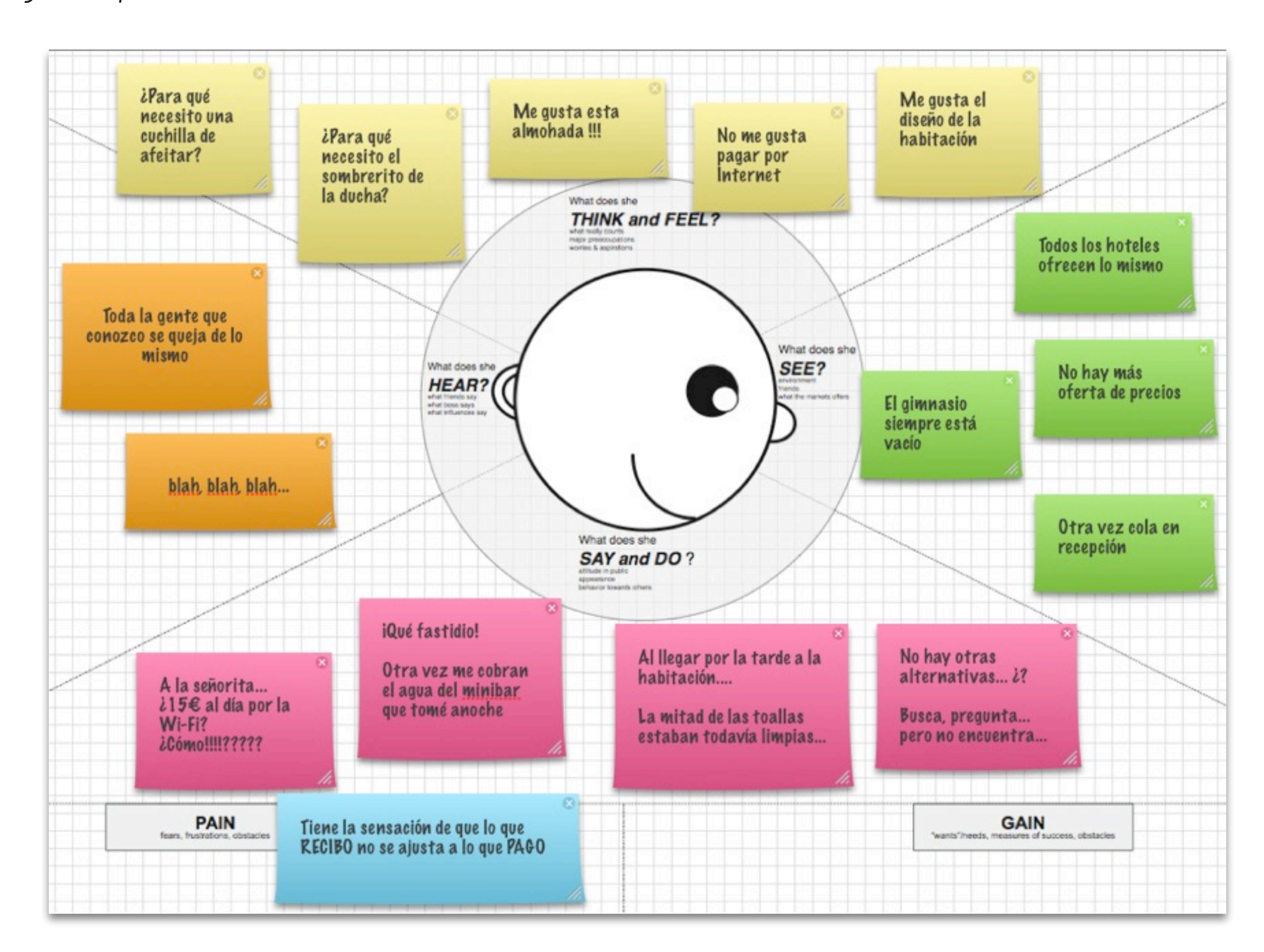
# *Ejemplo: el sector hotelero*



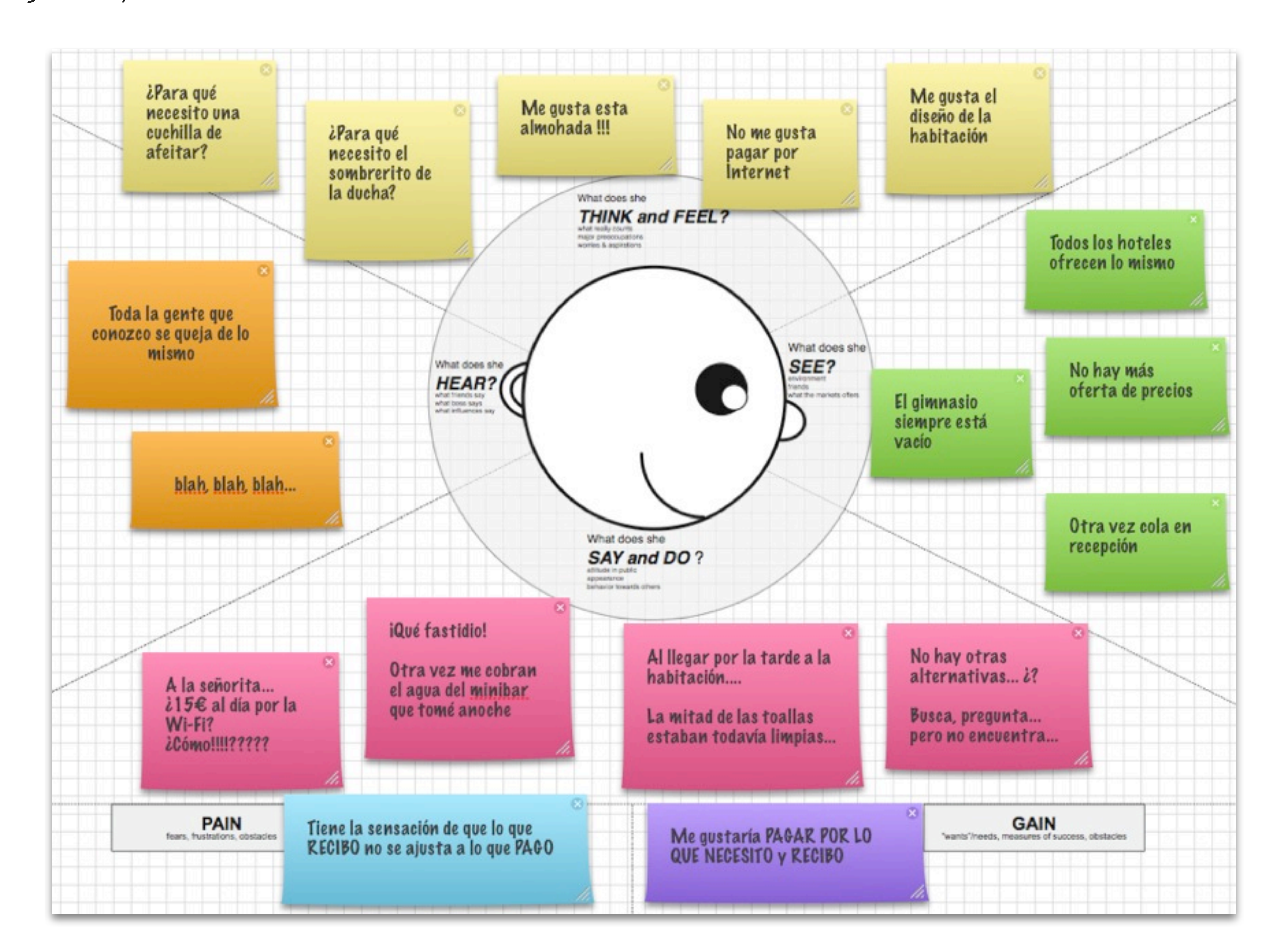
# *Ejemplo: el sector hotelero*



# *Ejemplo: el sector hotelero*

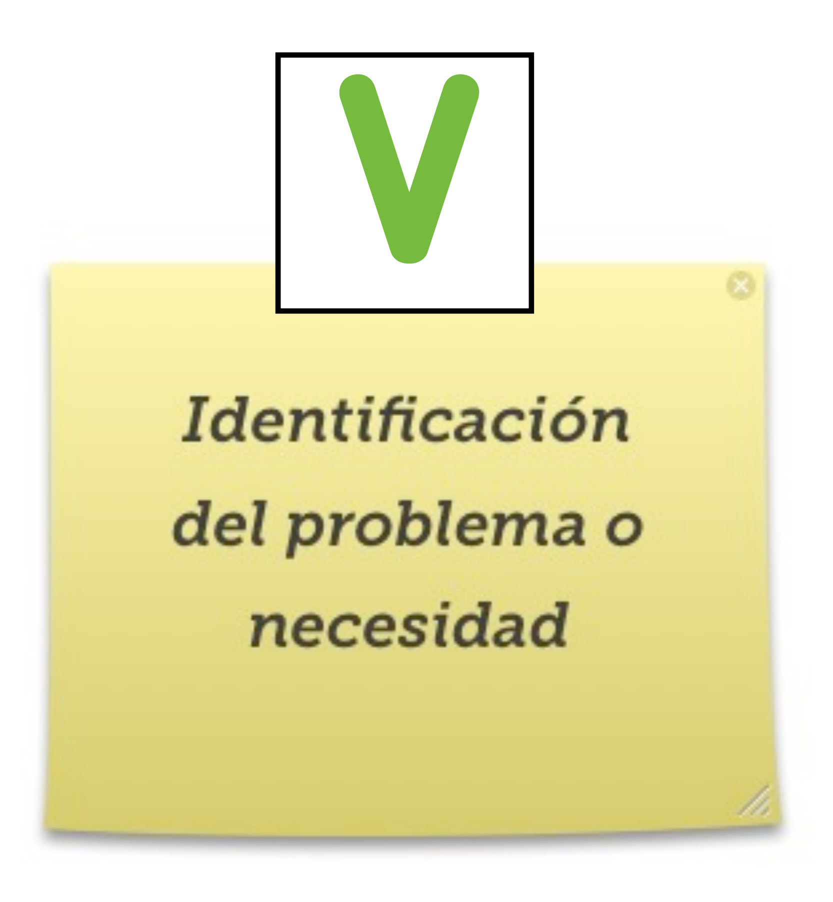


# *Ejemplo: el sector hotelero*

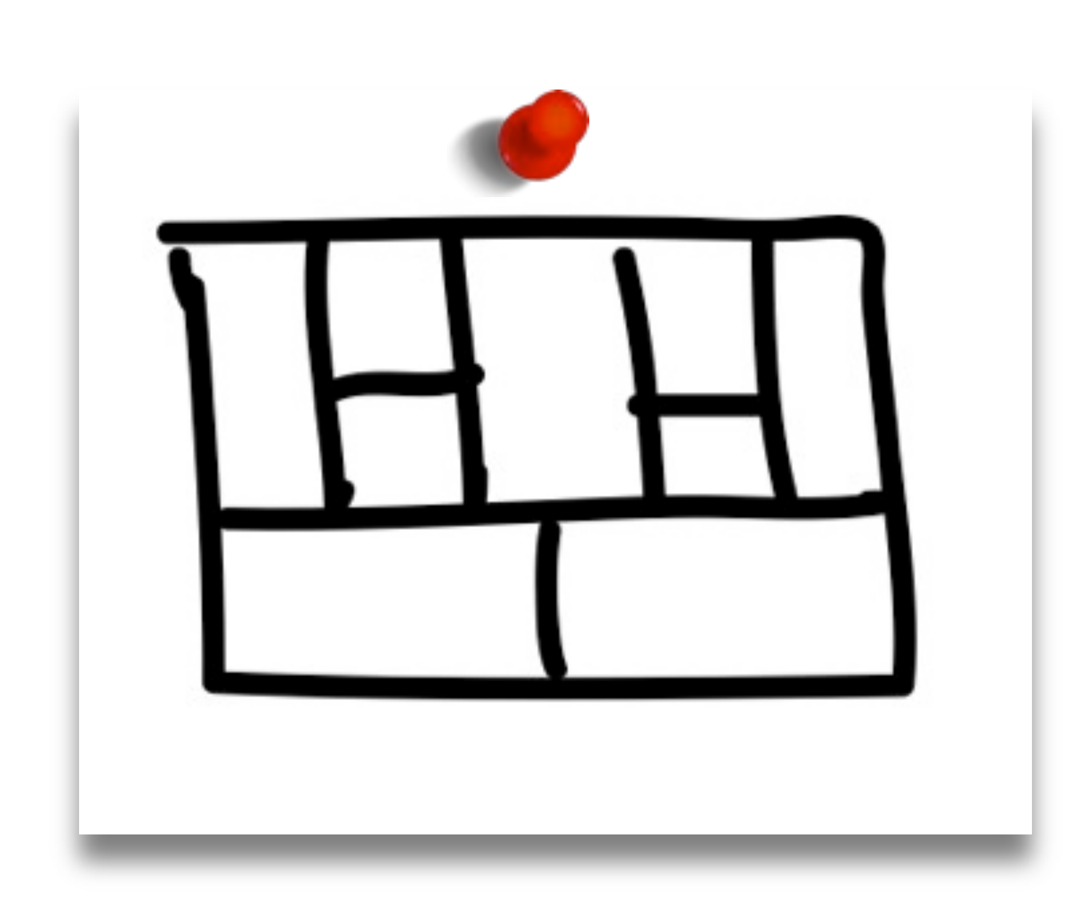


*Resultado: millones de personas en el mundo están insatisfechas con los servicios que ofrecen los hoteles*





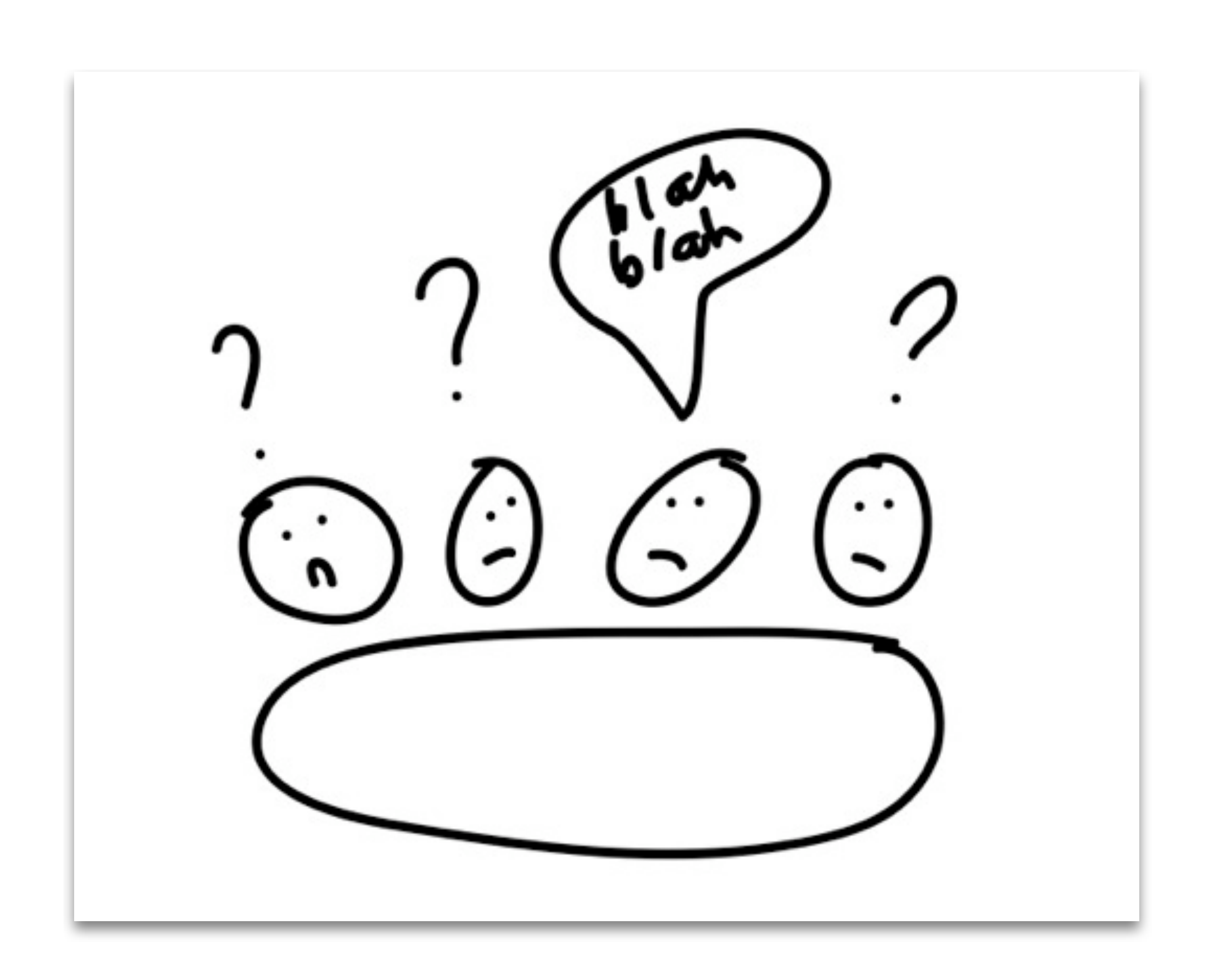
# Paso 2
# Modelo de negocio



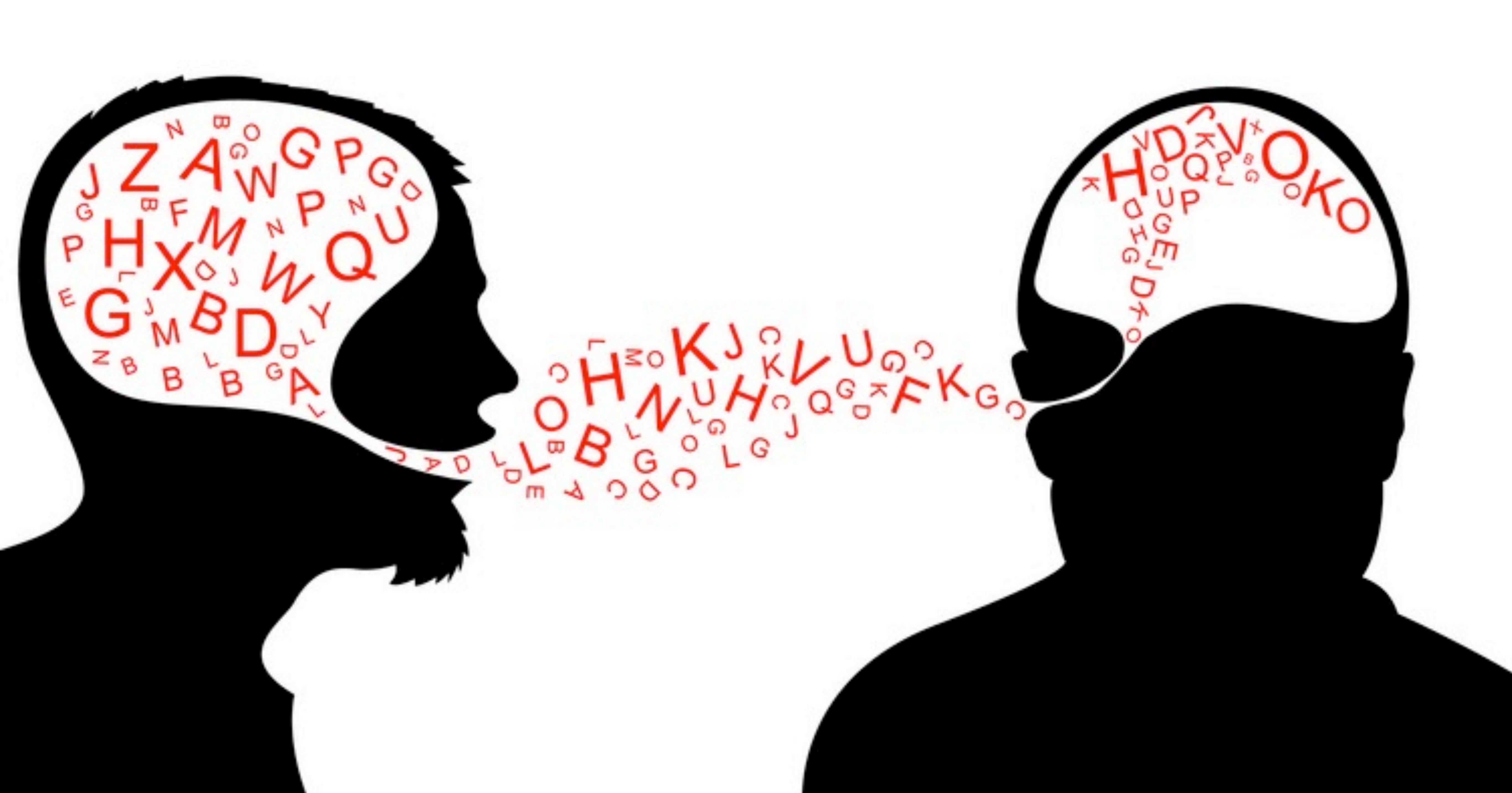
# Business Model Canvas

de A. Osterwalder y Y. Pigneur
Libro: Generación de modelos de negocio

*Un modelo de negocio es la manera cómo una organización crea, entrega y captura valor*



*Necesitamos un lenguaje común para hablar de modelos de negocio*






*bloques*
*del Business Model Canvas*
*(Lienzo)*



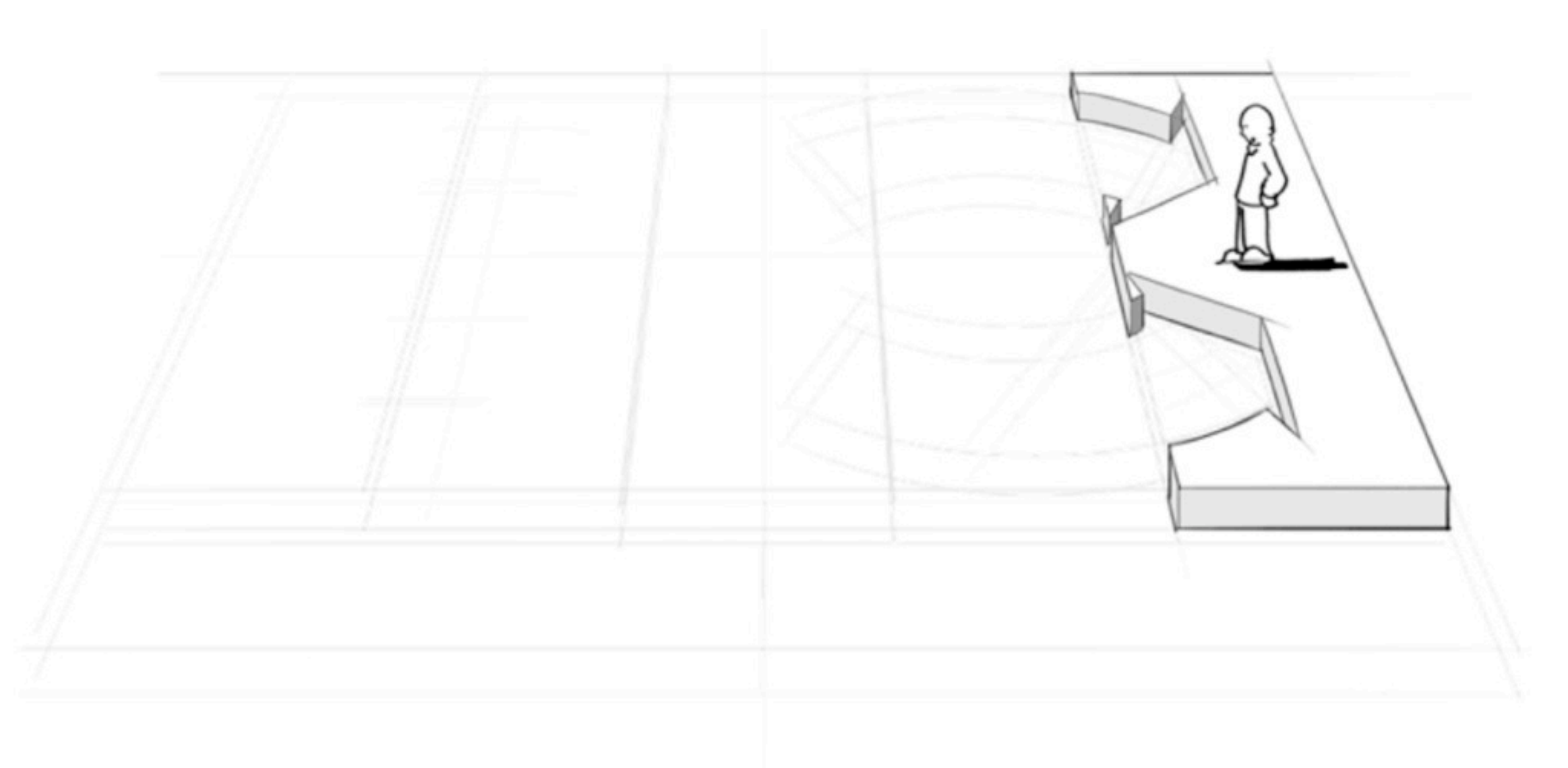

Fuente: www.businessmodelgeneration.com

*Modelo Canvas*

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 8 | 7 | 1 | 4 | 2 |
| | 6 | | 3 | |
| 9 | | | 5 | |

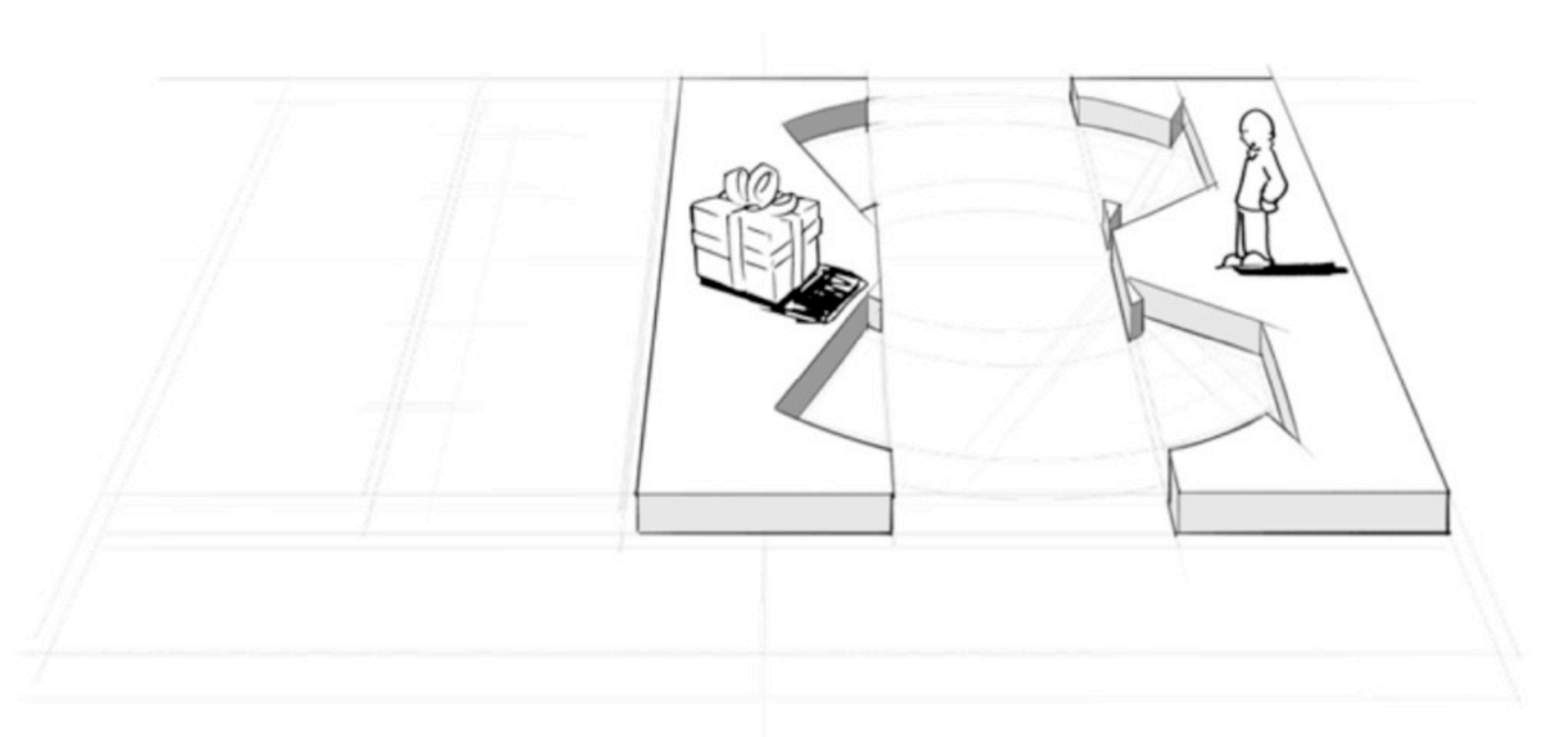
Fuente: www.businessmodelgeneration.com

# *Segmentos de clientes*



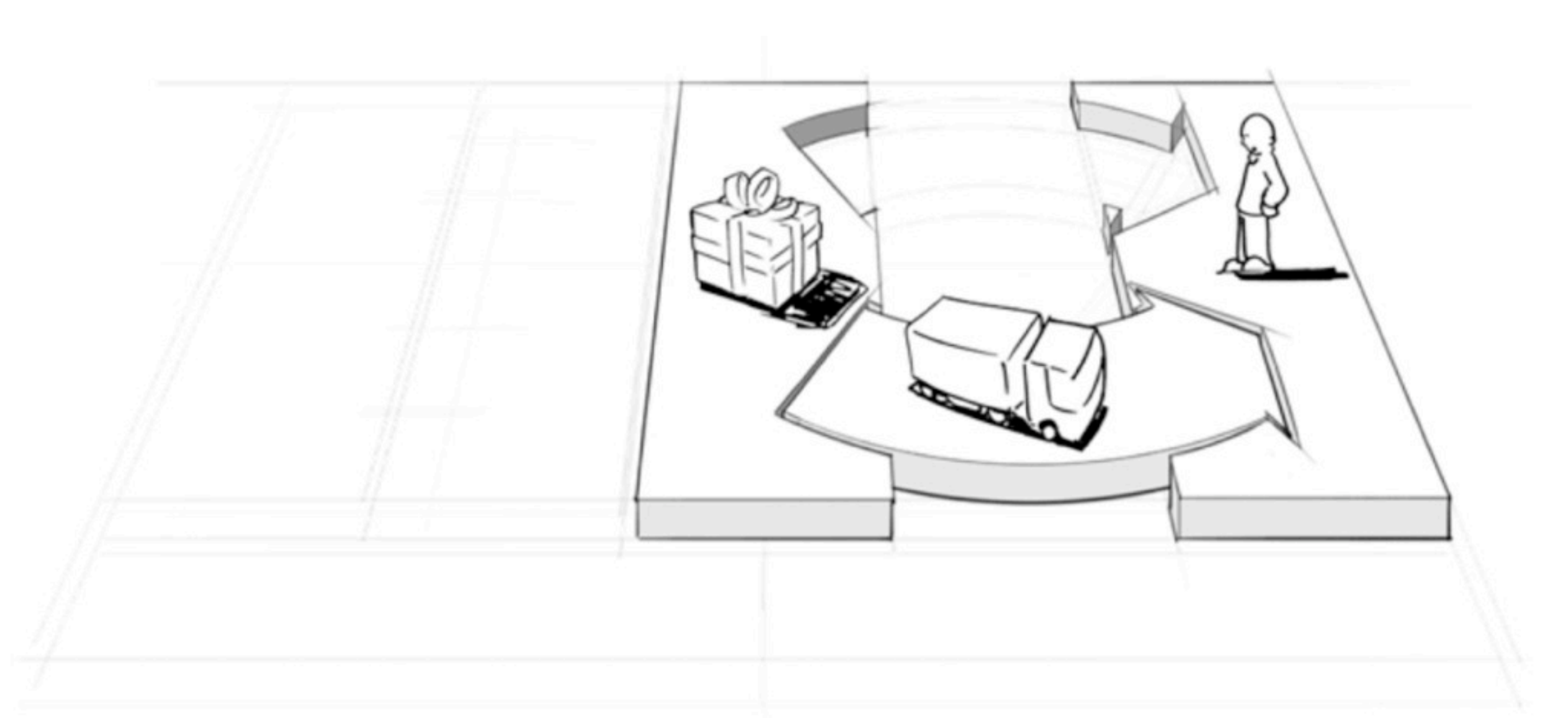
Fuente: www.businessmodelgeneration.com

# *Propuesta de valor*



Fuente: www.businessmodelgeneration.com

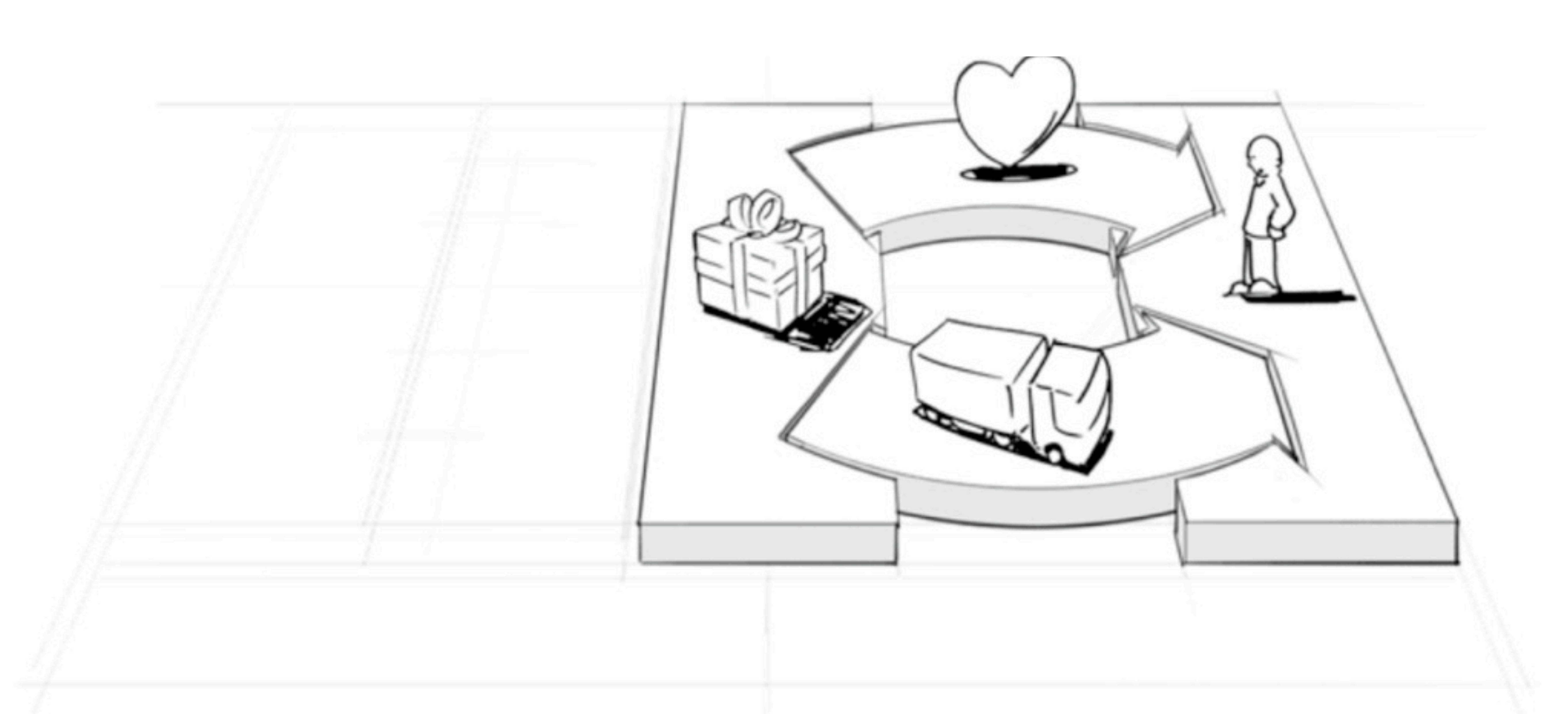
# *Canales*



Fuente: www.businessmodelgeneration.com

*Bloque 4*

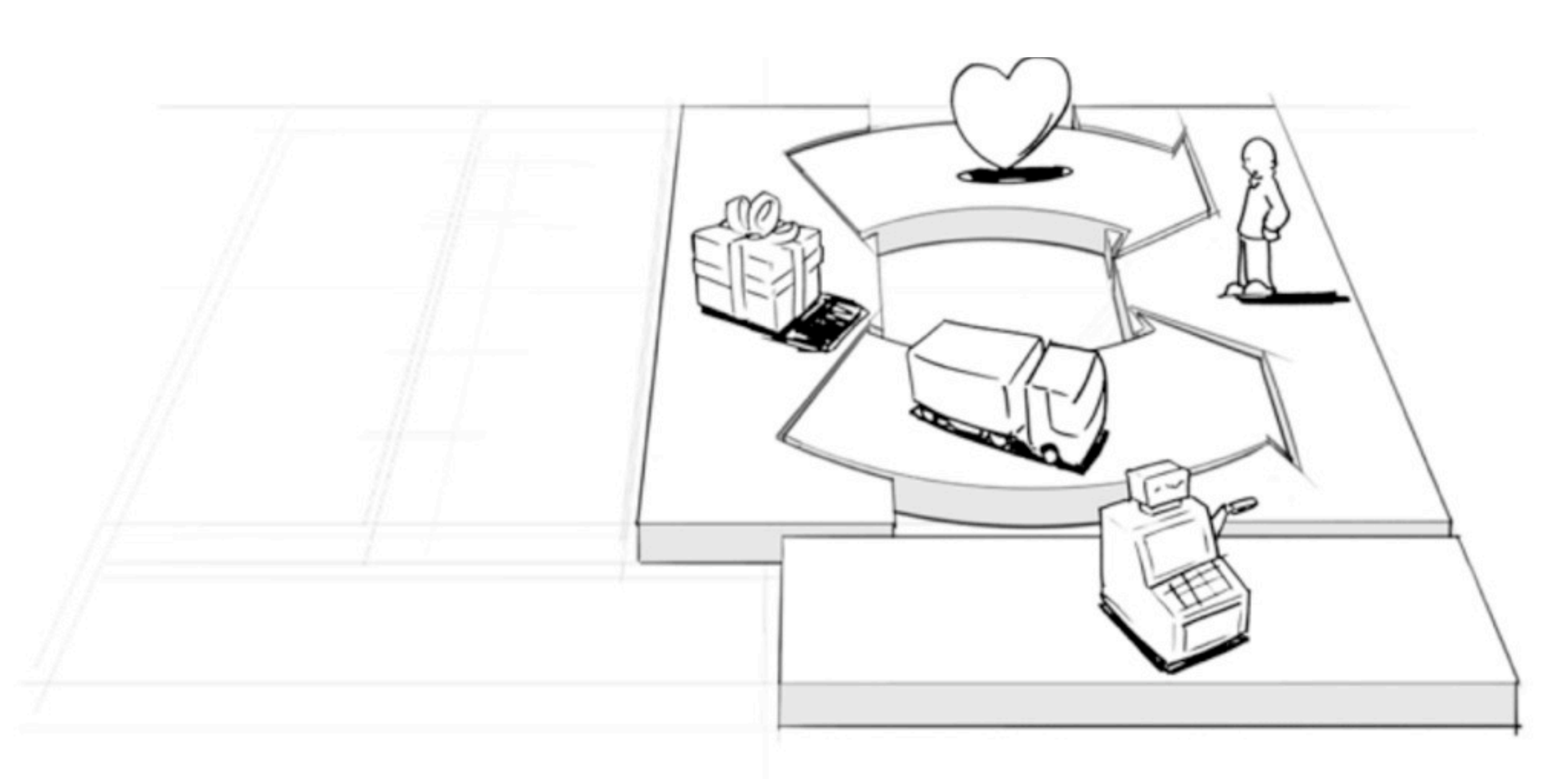
# *Relación con los clientes*



Fuente: www.businessmodelgeneration.com

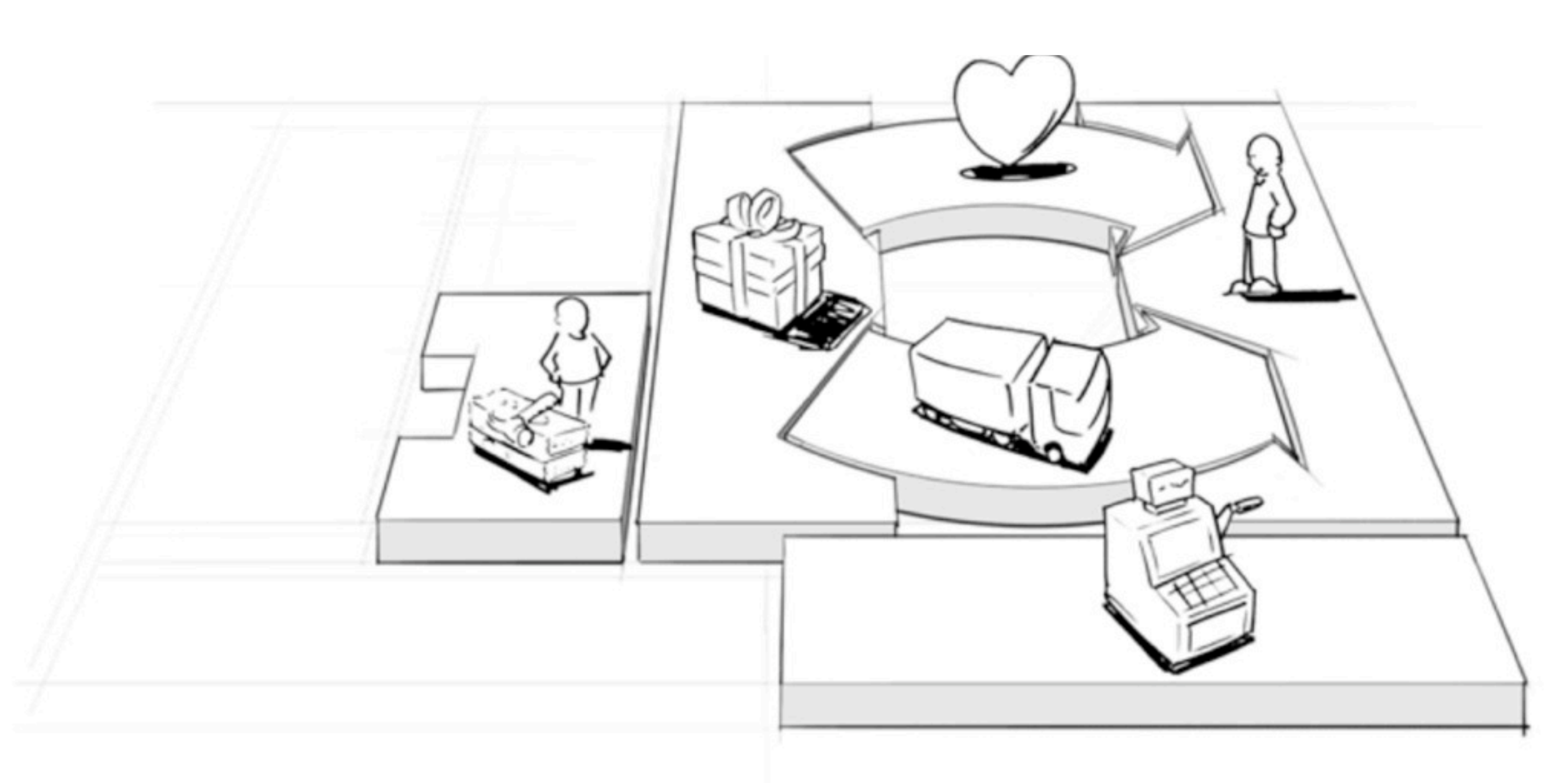
*Bloque 5*

# *Flujo de ingresos*



Fuente: www.businessmodelgeneration.com

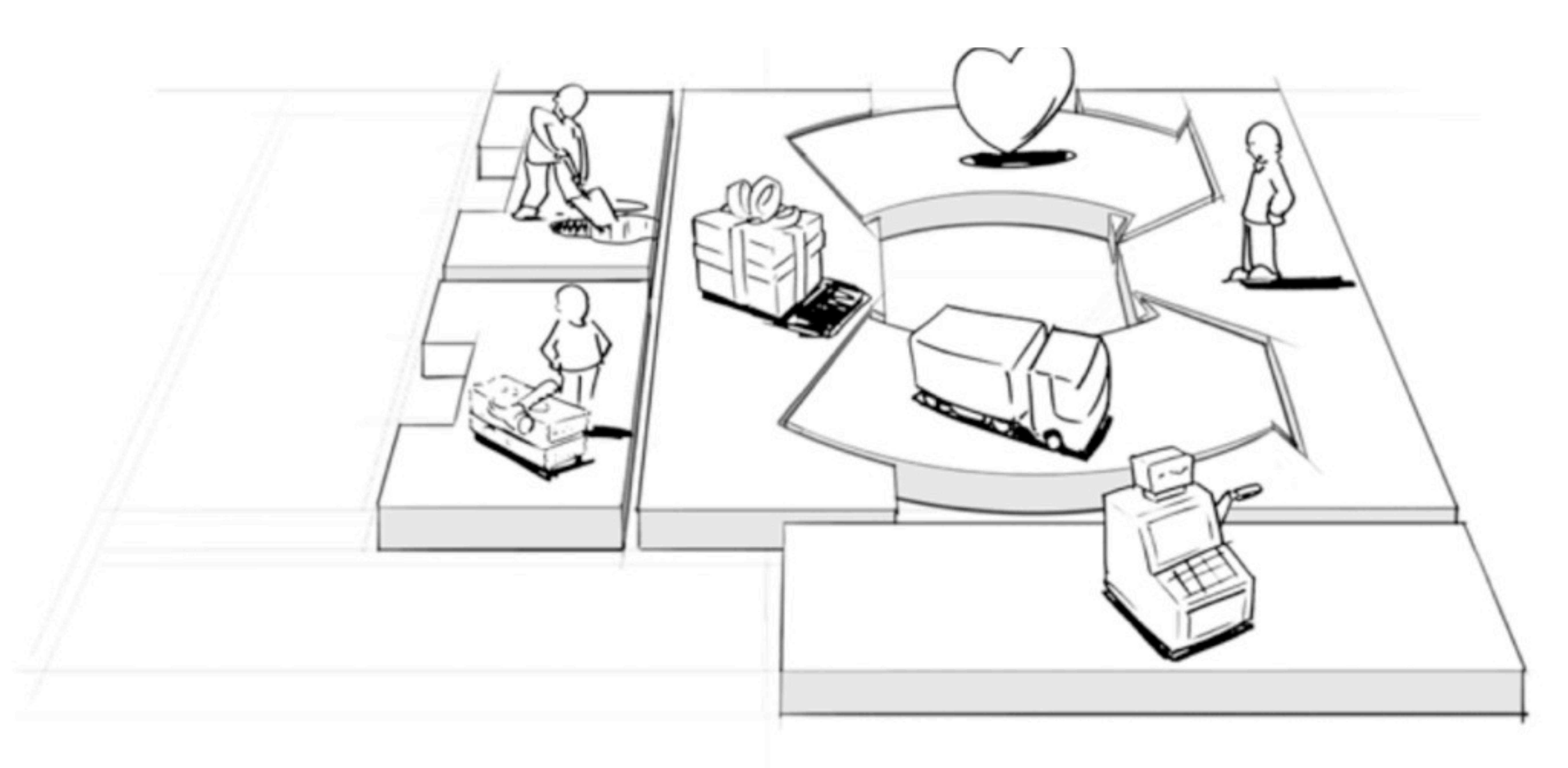
# *Recursos clave*



Fuente: www.businessmodelgeneration.com

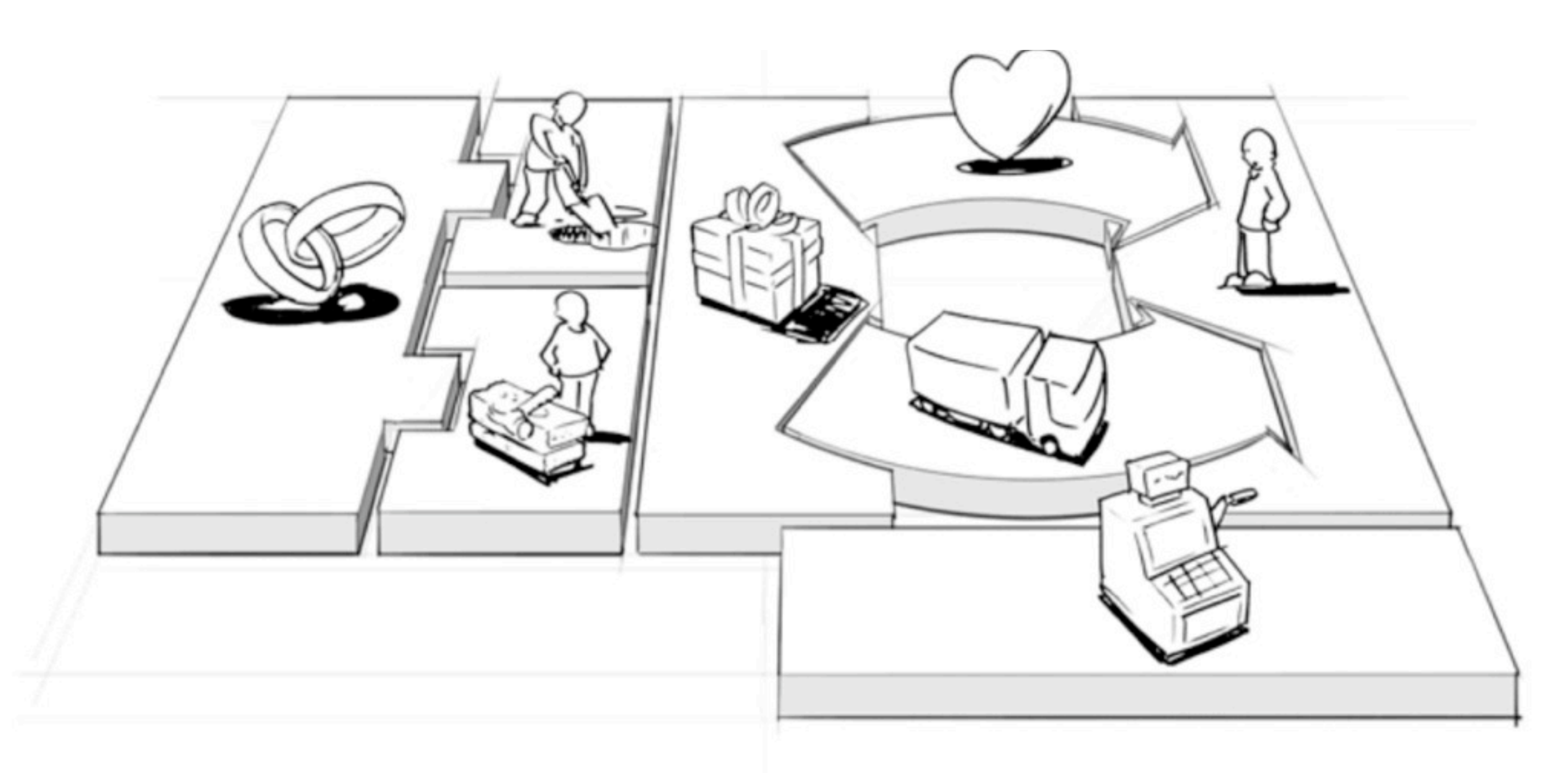
Bloque 7

# Actividades clave



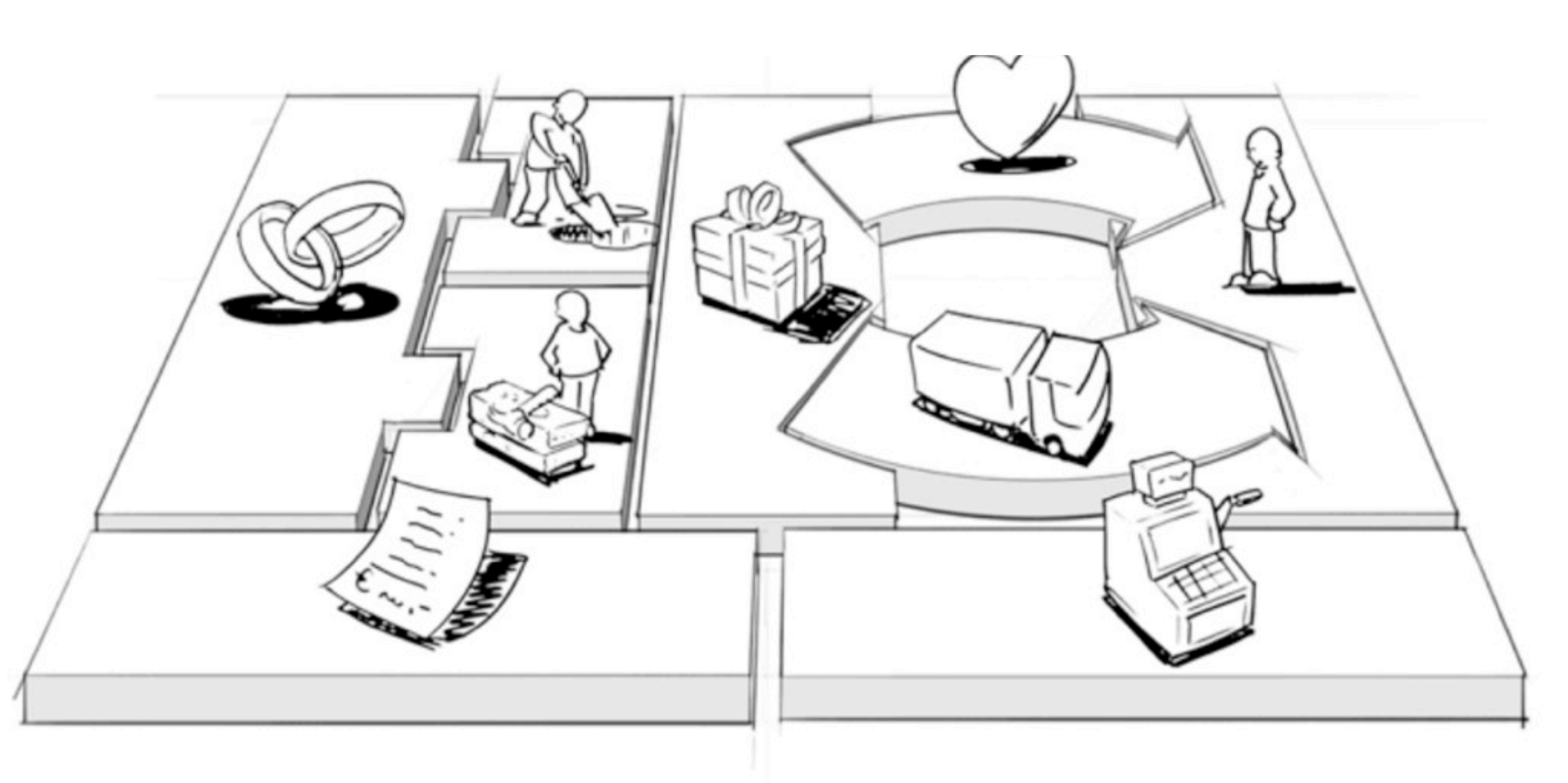
Fuente: www.businessmodelgeneration.com

# *Alianzas*



Fuente: www.businessmodelgeneration.com

# *Estructura de costes*



Fuente: www.businessmodelgeneration.com

# *Modelo Canvas*

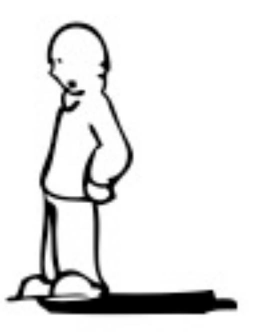
*Actividades clave*



*Relación con el cliente*



*Segmentos de cliente*



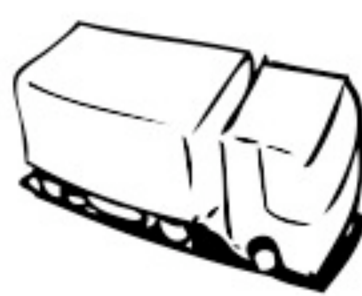
*Alianzas*



*Propuesta de valor*



*Canales*





*Recursos clave*



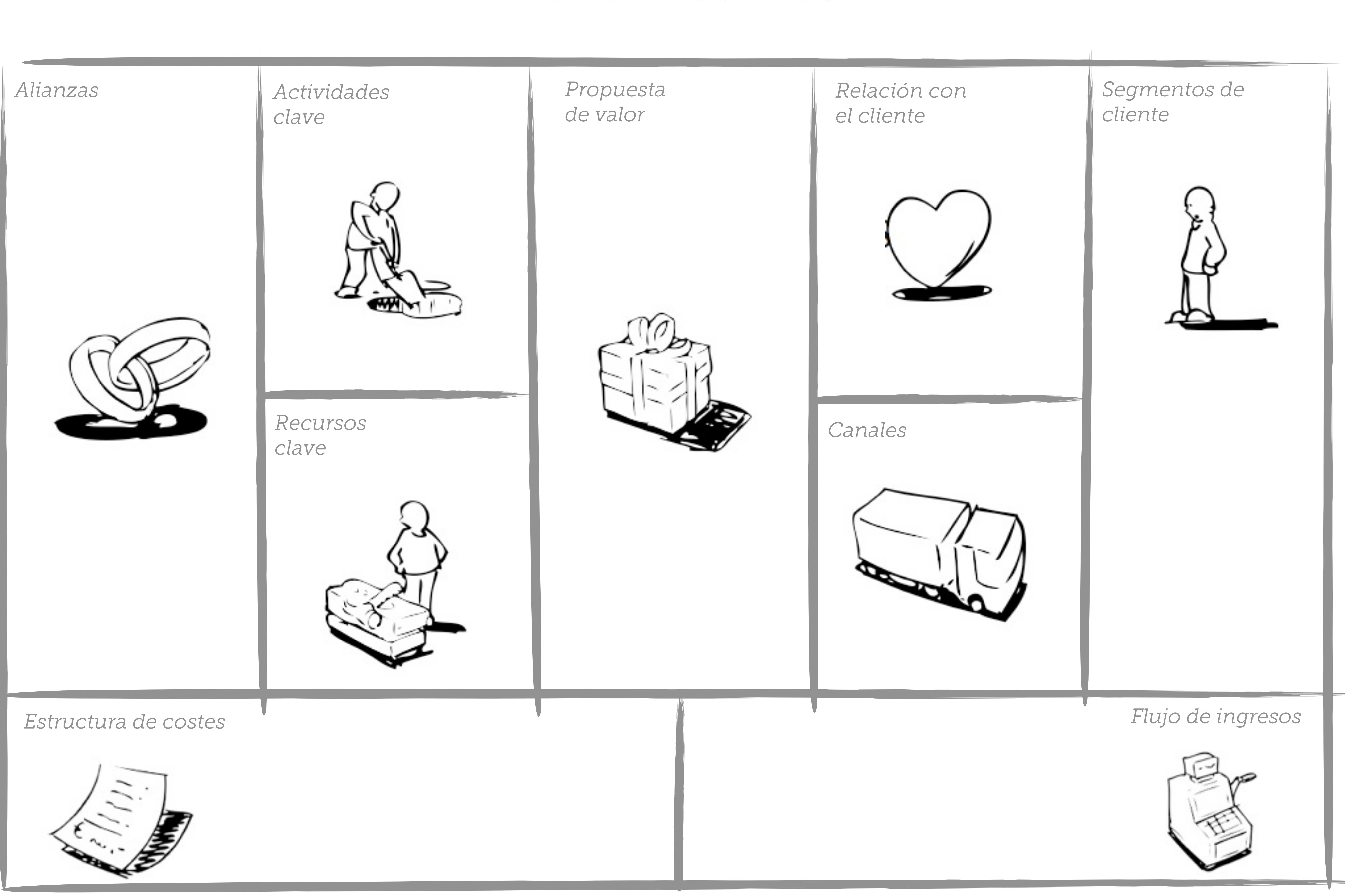
*Estructura de costes*

*Flujo de ingresos*



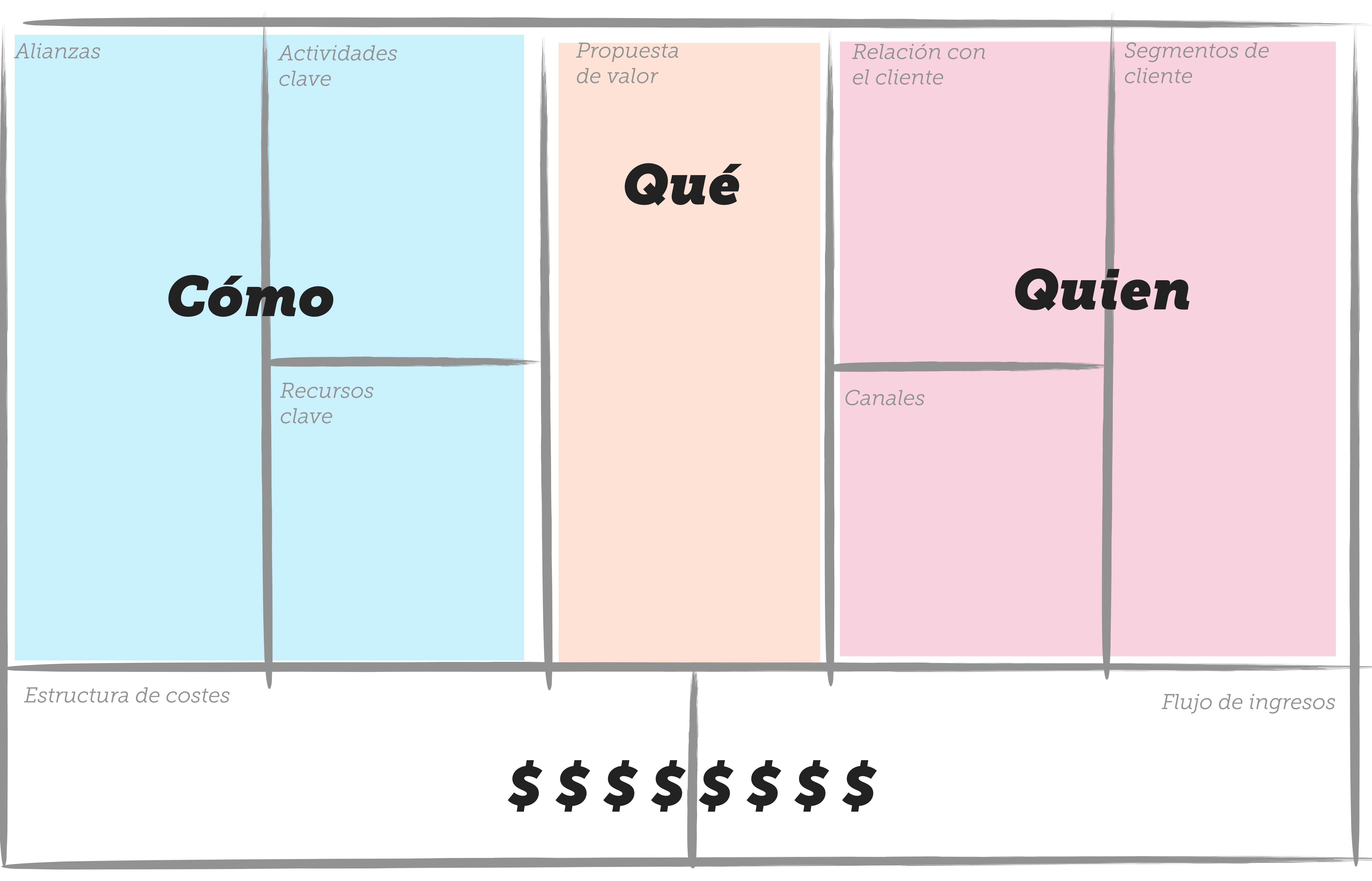
Fuente: www.businessmodelgeneration.com

# Modelo Canvas



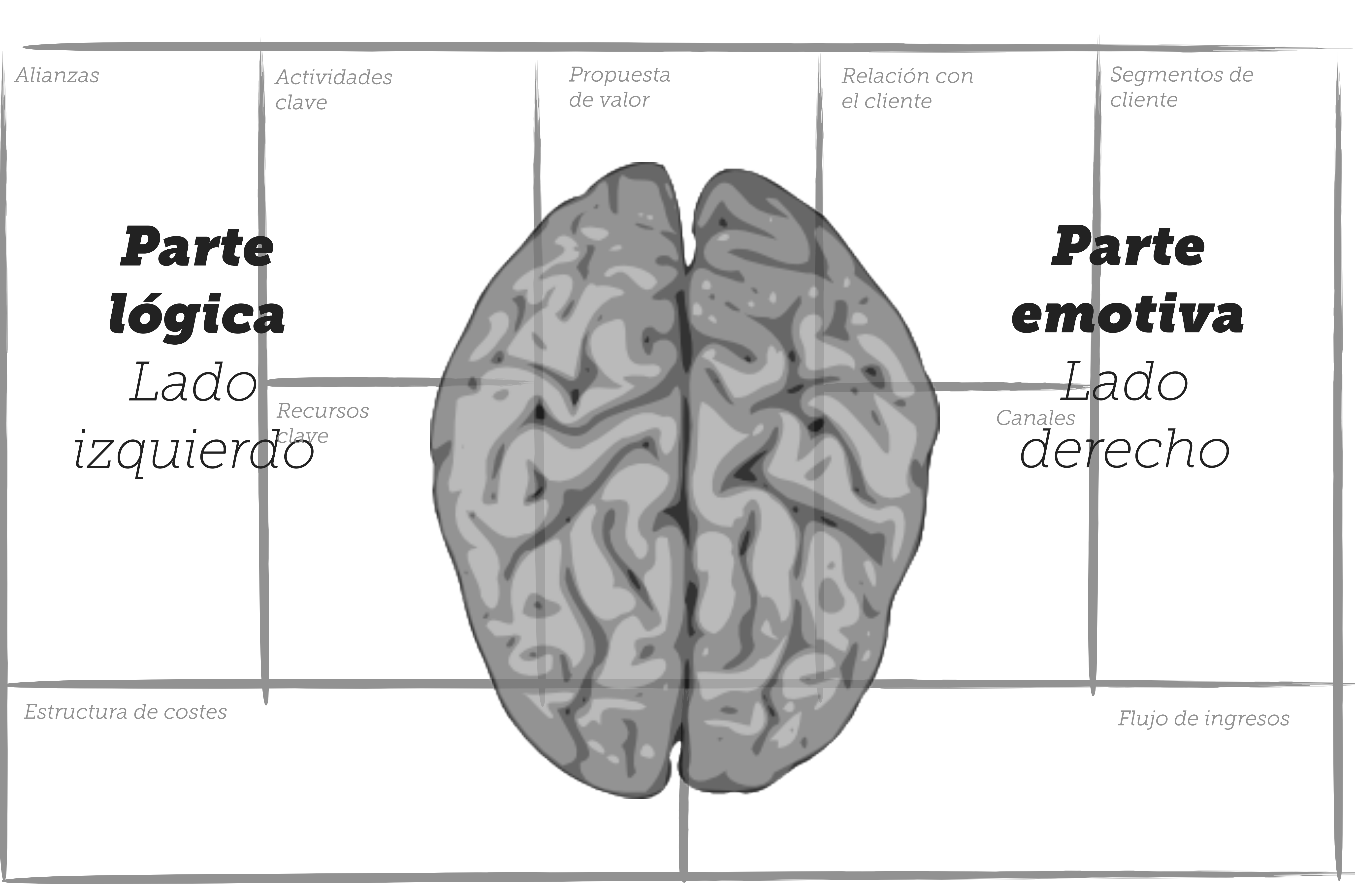

Fuente: www.businessmodelgeneration.com

Modelo Canvas




Fuente: www.businessmodelgeneration.com

# Modelo Canvas




Fuente: www.businessmodelgeneration.com

# The Business Model Canvas

**Designed for:**

**Designed by:**

**On:** Day Month Year

**Iteration:** No.

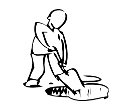
## Key Partners



Who are our Key Partners?
Who are our key suppliers?
Which Key Resources are we acquiring from partners?
Which Key Activities do partners perform?

**MOTIVATIONS FOR PARTNERSHIPS:**
*Optimization and economy*
*Reduction of risk and uncertainty*
*Acquisition of particular resources and activities*

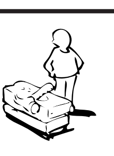
## Key Activities



What Key Activities do our Value Propositions require?
Our Distribution Channels?
Customer Relationships?
Revenue streams?

**CATEGORIES**
*Production*
*Problem Solving*
*Platform/Network*

## Key Resources



What Key Resources do our Value Propositions require?
Our Distribution Channels? Customer Relationships?
Revenue Streams?

**TYPES OF RESOURCES**
*Physical*
*Intellectual (brand patents, copyrights, data)*
*Human*
*Financial*

## Value Propositions

What value do we deliver to the customer?
Which one of our customer's problems are we helping to solve?
What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment?
Which customer needs are we satisfying?

**CHARACTERISTICS**
*Newness*
*Performance*
*Customization*
*"Getting the Job Done"*
*Design*
*Brand/Status*
*Price*
*Cost Reduction*
*Risk Reduction*
*Accessibility*
*Convenience/Usability*

## Customer Relationships



What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them?
Which ones have we established?
How are they integrated with the rest of our business model?
How costly are they?

**EXAMPLES**
*Personal assistance*
*Dedicated Personal Assistance*
*Self-Service*
*Automated Services*
*Communities*
*Co-creation*

## Channels

Through which Channels do our Customer Segments want to be reached?
How are we reaching them now?
How are our Channels integrated?
Which ones work best?
Which ones are most cost-efficient?
How are we integrating them with customer routines?

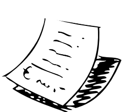
**CHANNEL PHASES:**
*1. Awareness*
*How do we raise awareness about our company's products and services?*
*2. Evaluation*
*How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition?*
*3. Purchase*
*How do we allow customers to purchase specific products and services?*
*4. Delivery*
*How do we deliver a Value Proposition to customers?*
*5. After sales*
*How do we provide post-purchase customer support?*

## Customer Segments

For whom are we creating value?
Who are our most important customers?

*Mass Market*
*Niche Market*
*Segmented*
*Diversified*
*Multi-sided Platform*

## Cost Structure

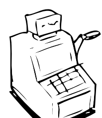


What are the most important costs inherent in our business model?
Which Key Resources are most expensive?
Which Key Activities are most expensive?

**IS YOUR BUSINESS MORE:**
*Cost Driven (leanest cost structure, low price value proposition, maximum automation, extensive outsourcing)*
*Value Driven (focused on value creation, premium value proposition)*

**SAMPLE CHARACTERISTICS:**
*Fixed Costs (salaries, rents, utilities)*
*Variable costs*
*Economies of scale*
*Economies of scope*

## Revenue Streams



For what value are our customers really willing to pay?
For what do they currently pay?
How are they currently paying?
How would they prefer to pay?
How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?

**TYPES:**
*Asset sale*
*Usage fee*
*Subscription Fees*
*Lending/Renting/Leasing*
*Licensing*
*Brokerage fees*
*Advertising*

**FIXED PRICING**
*List Price*
*Product feature dependent*
*Customer segment dependent*
*Volume dependent*

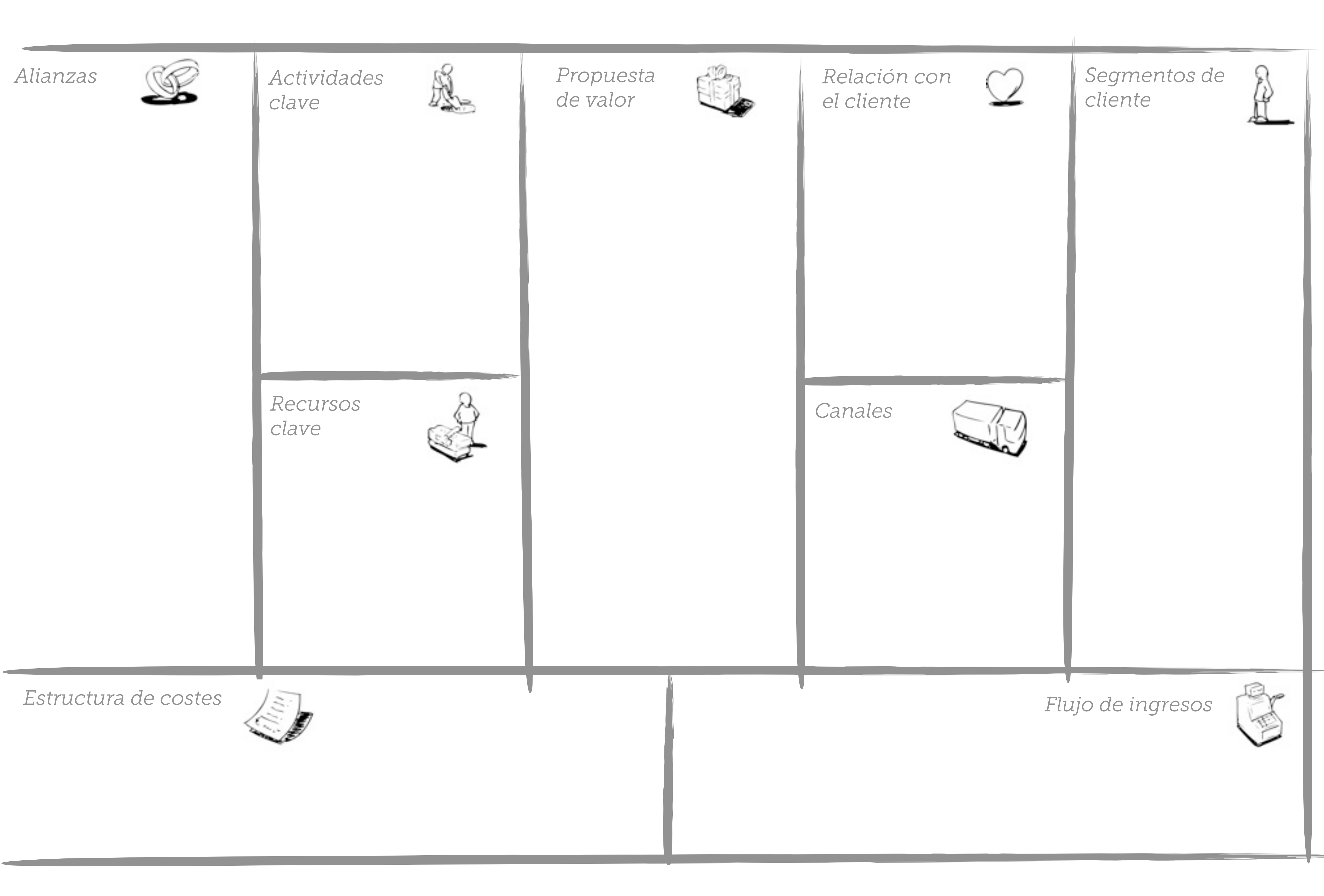
**DYNAMIC PRICING**
*Negotiation( bargaining)*
*Yield Management*
*Real-time-Market*

**www.businessmodelgeneration.com**

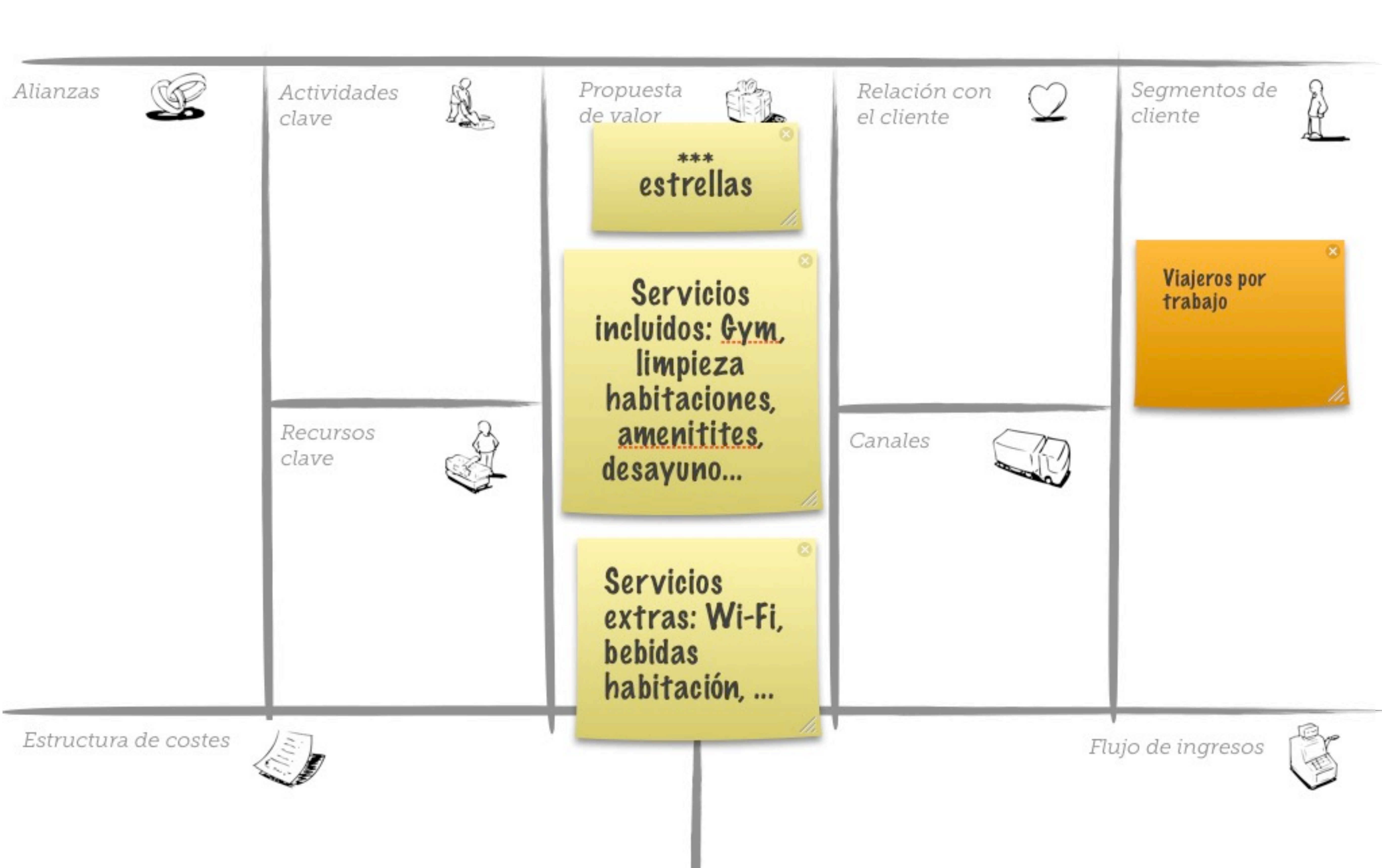


Fuente: www.businessmodelgeneration.com

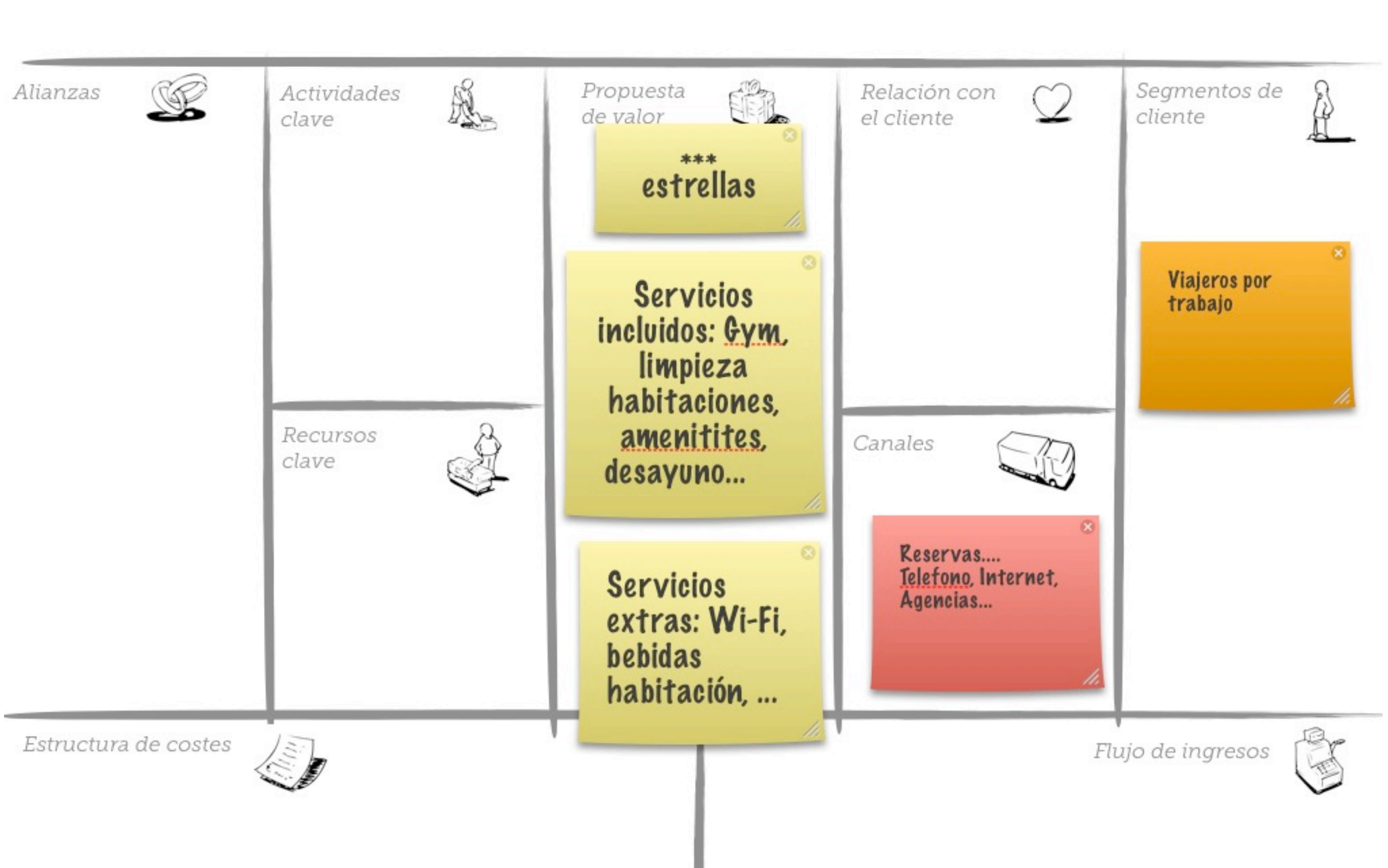
# Volvamos al ejemplo del sector hotelero



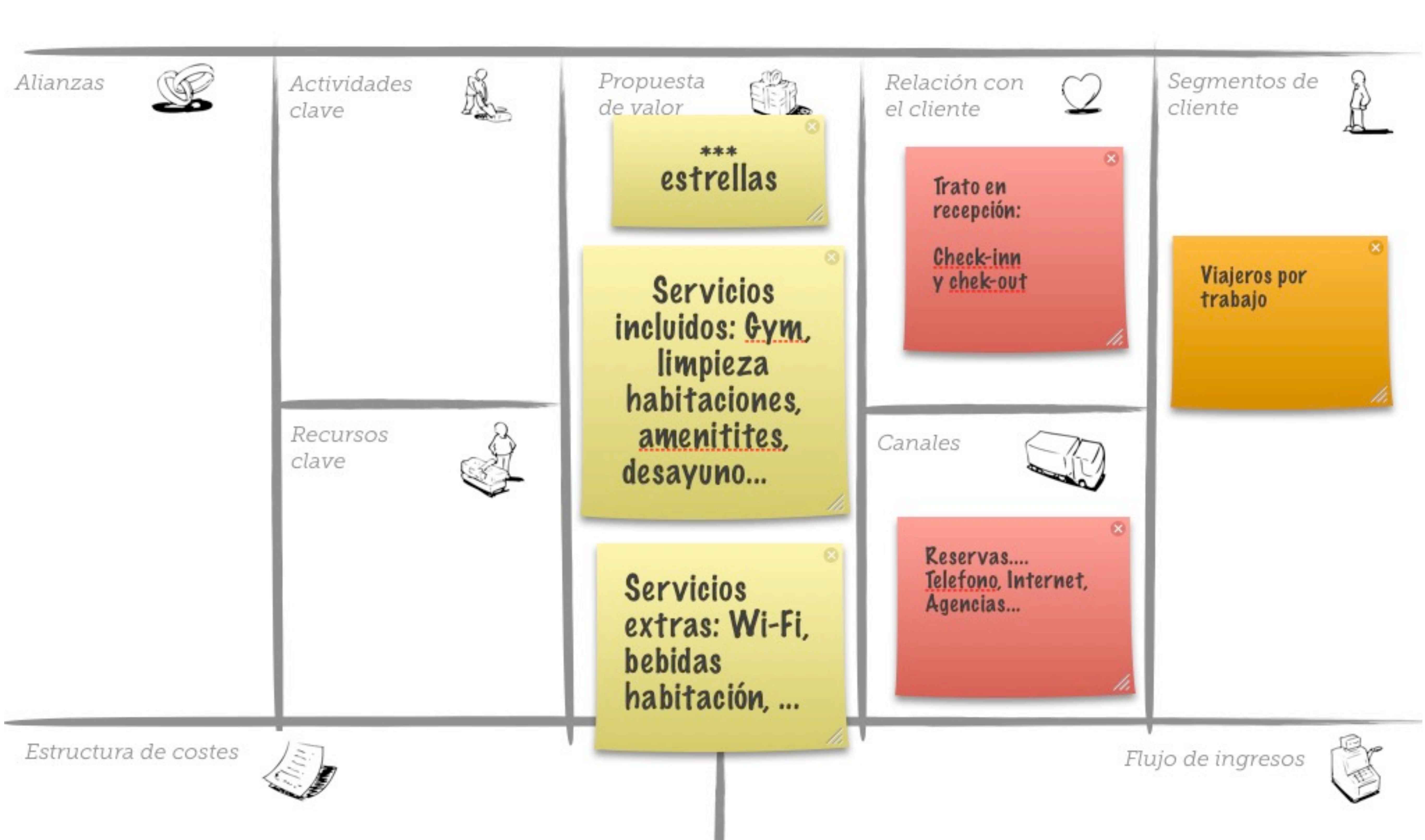
# Modelo Canvas del sector hotelero



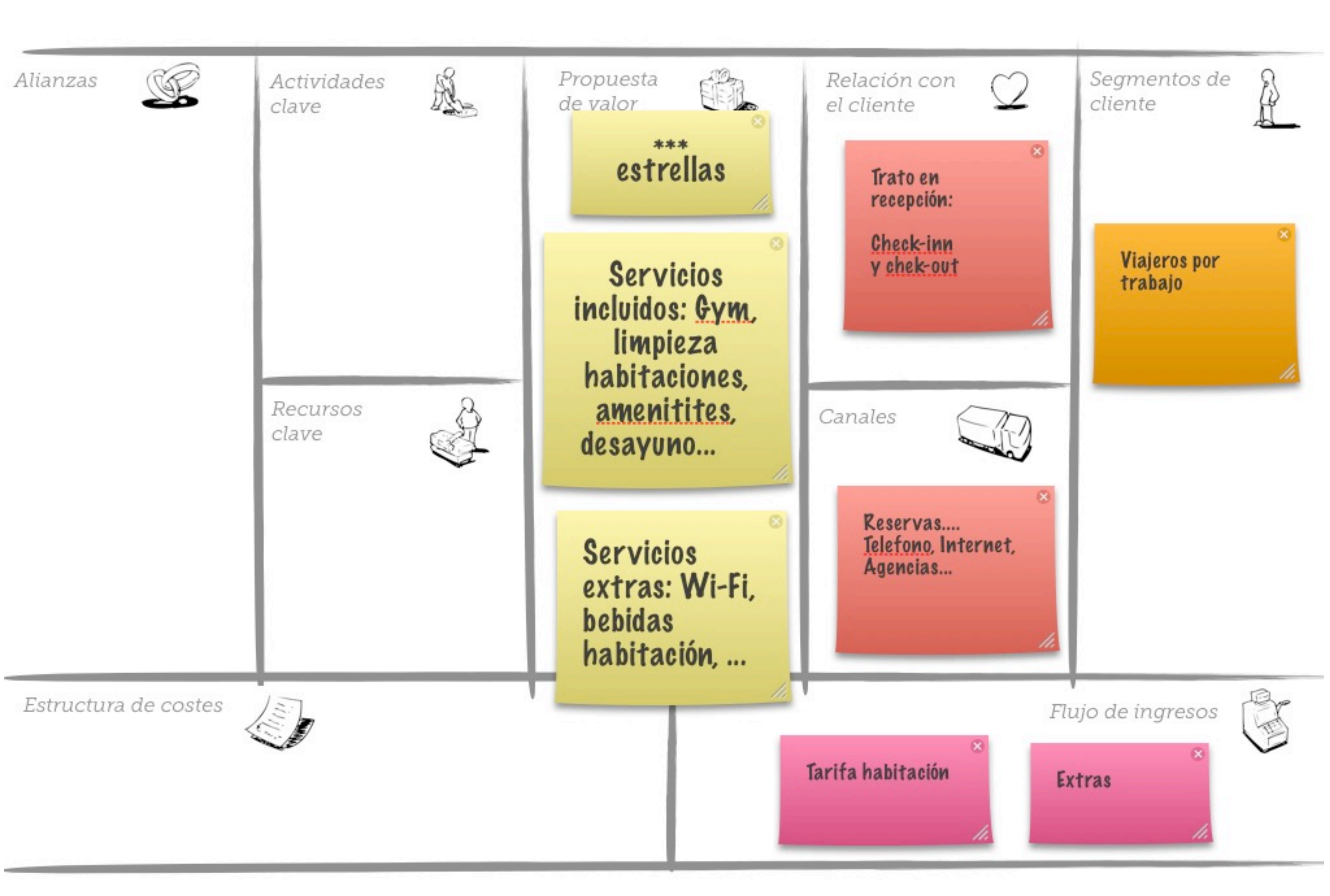
# Modelo Canvas del sector hotelero



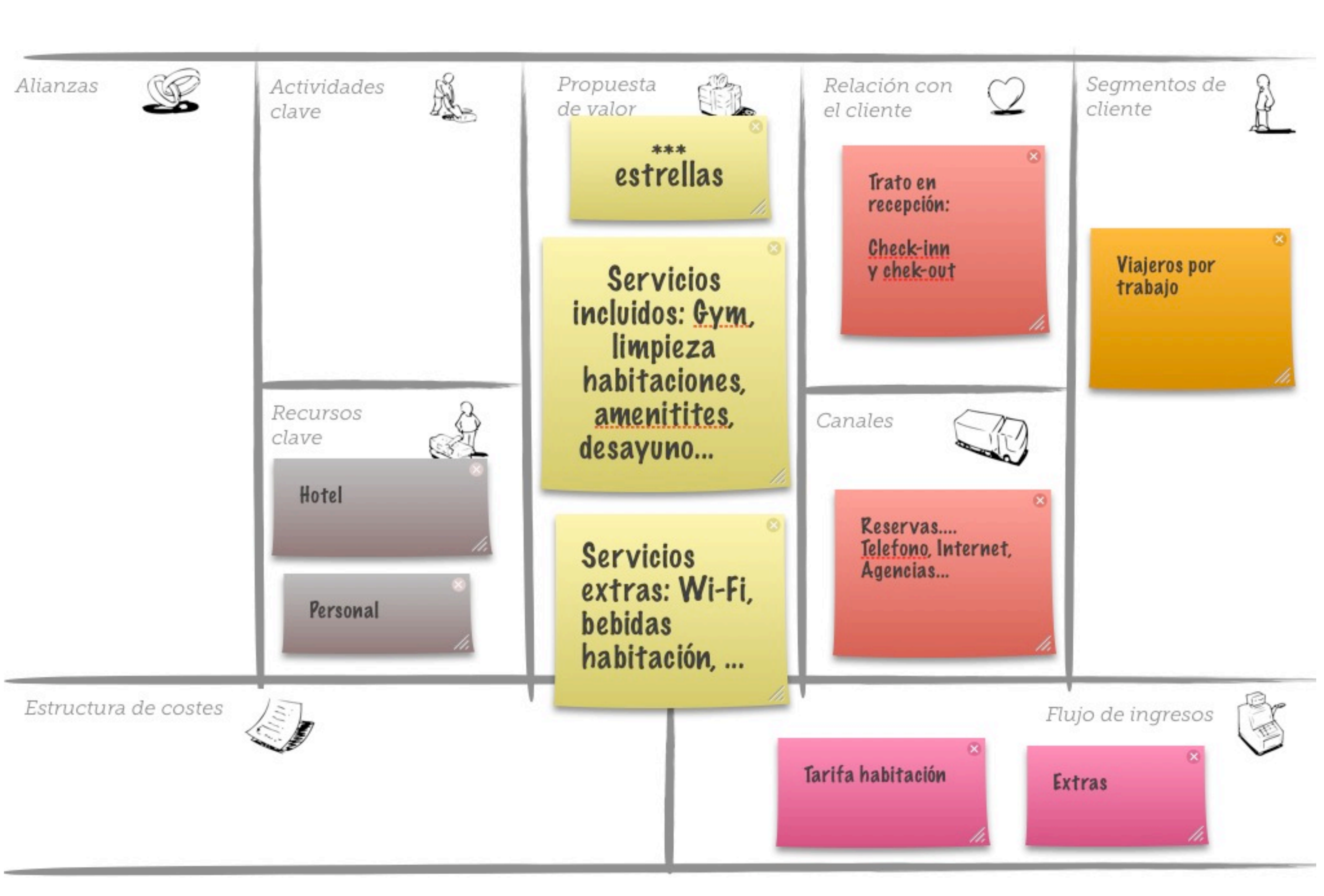
# Modelo Canvas del sector hotelero



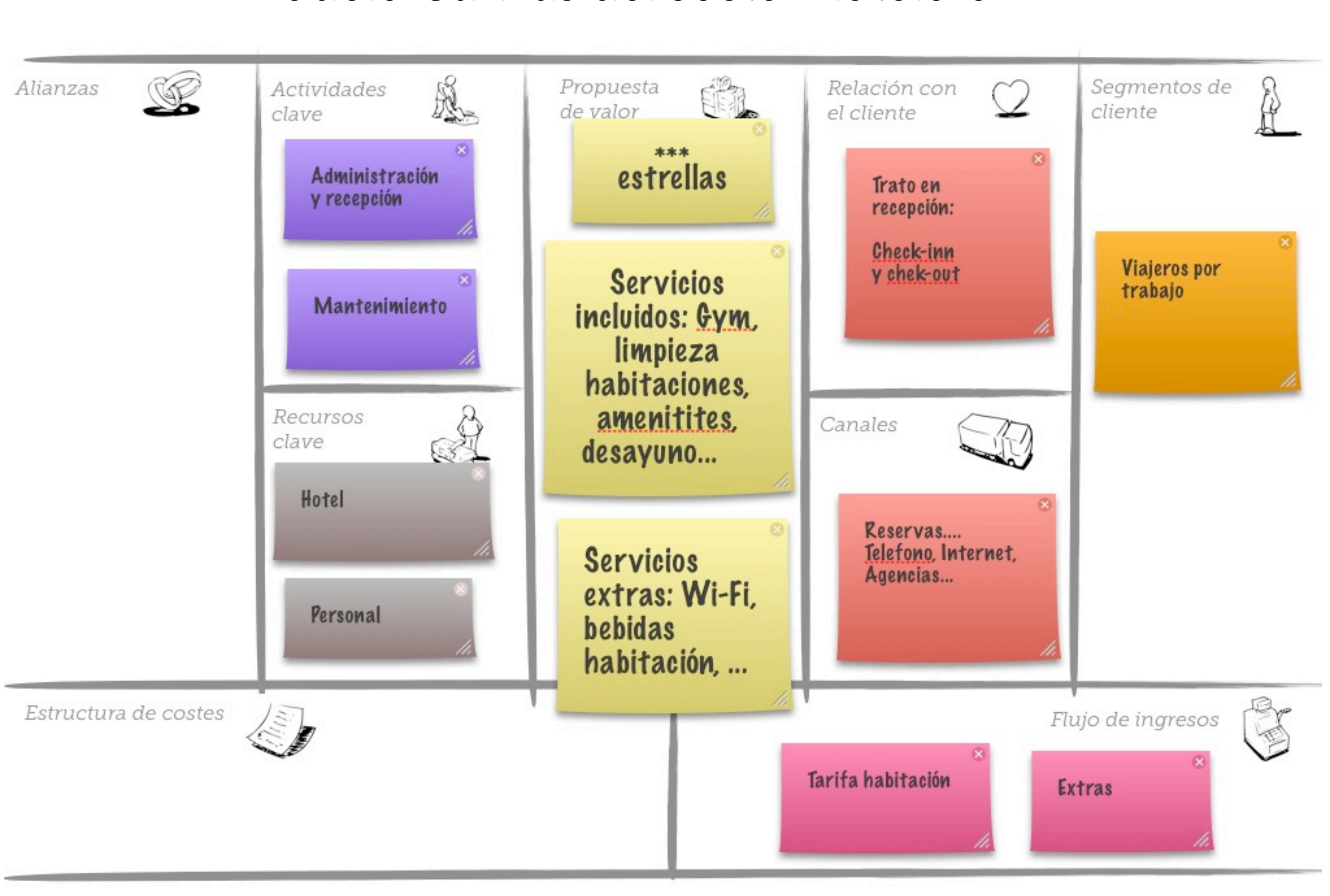
# Modelo Canvas del sector hotelero



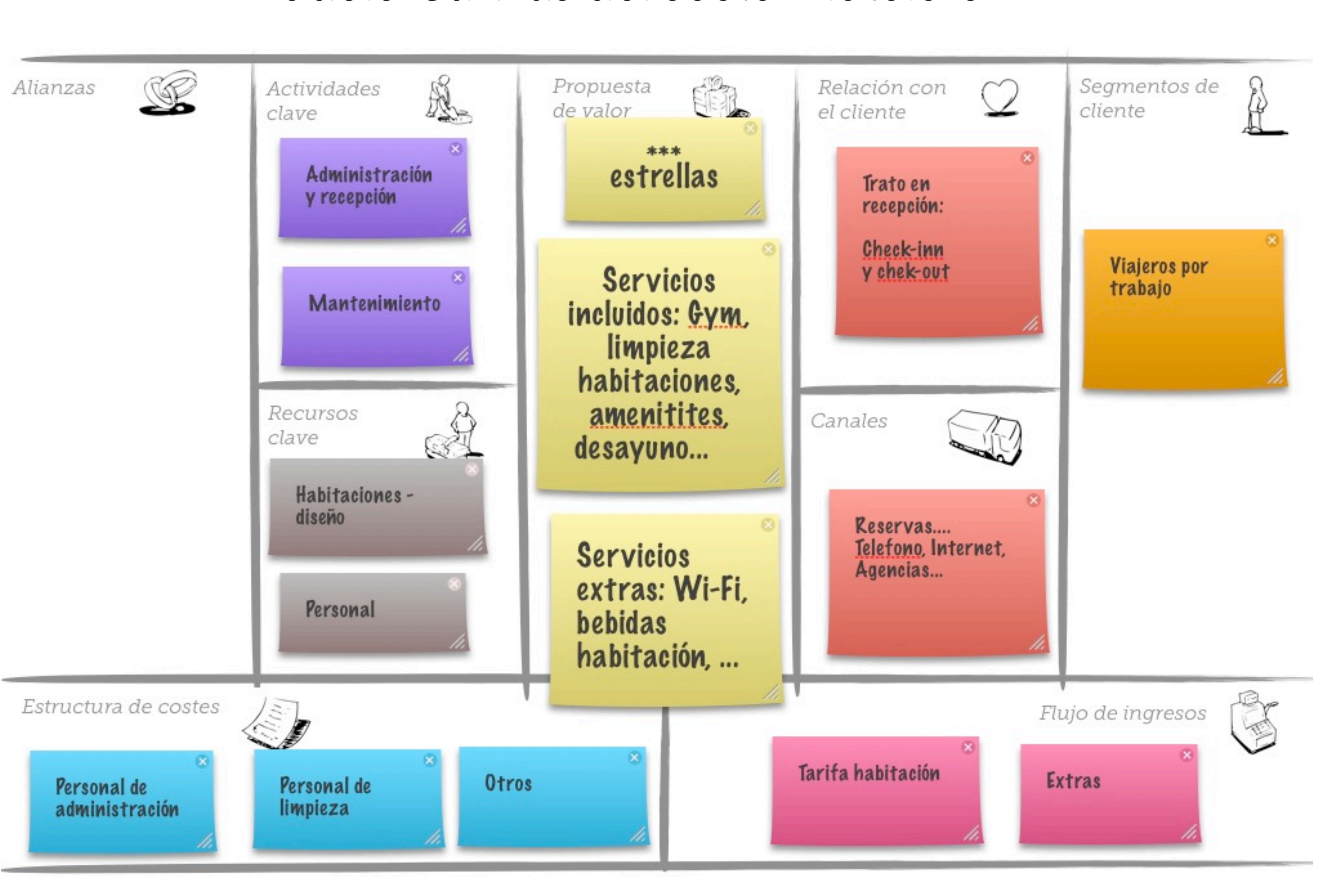
# Modelo Canvas del sector hotelero



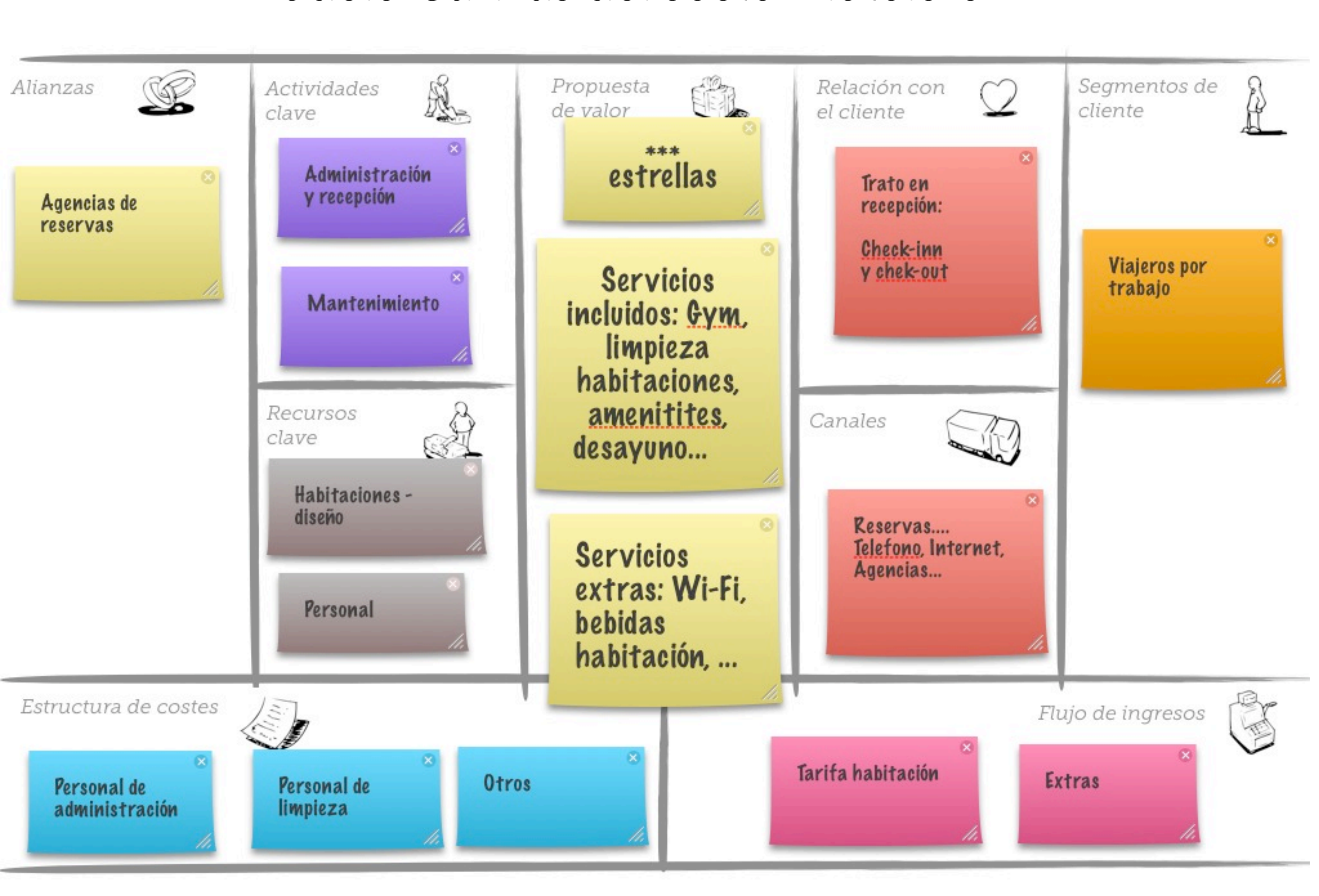
# Modelo Canvas del sector hotelero



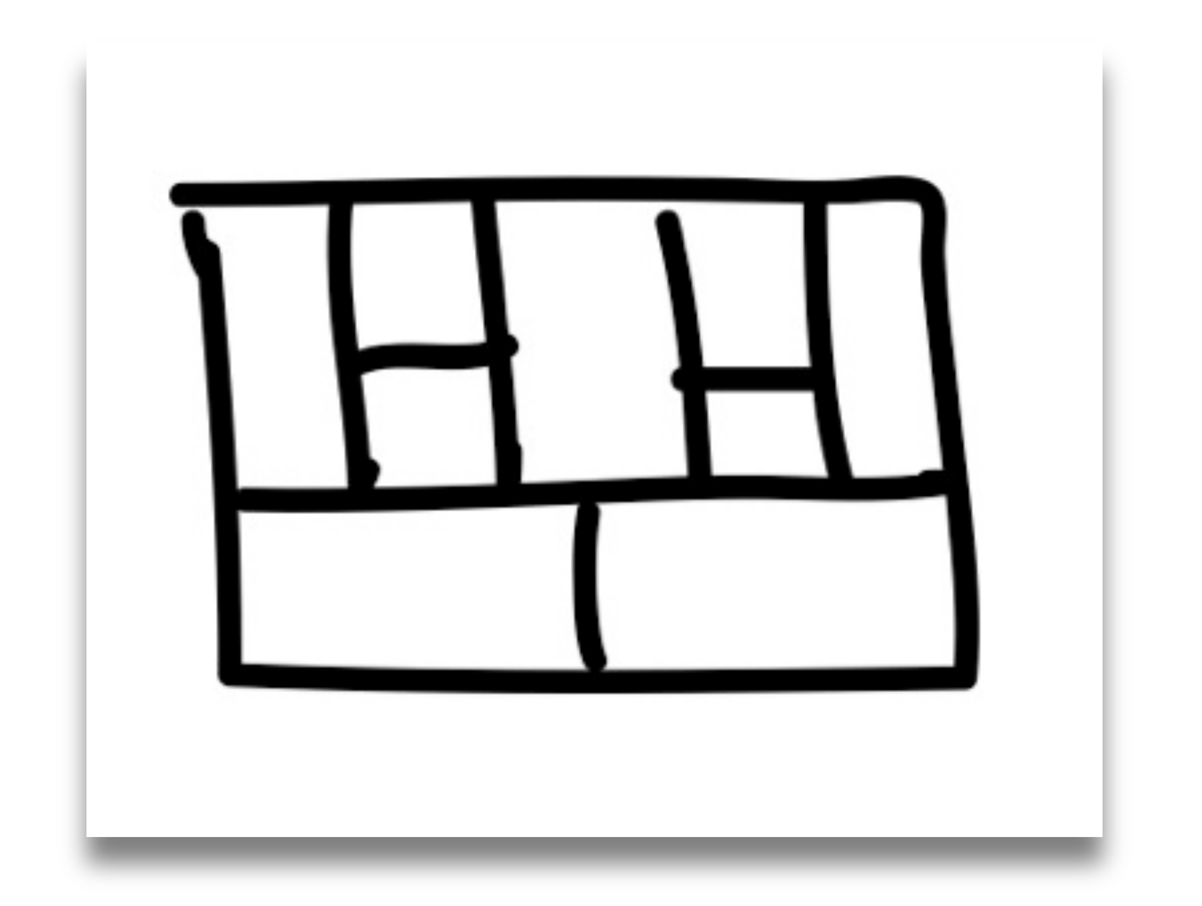
# Modelo Canvas del sector hotelero

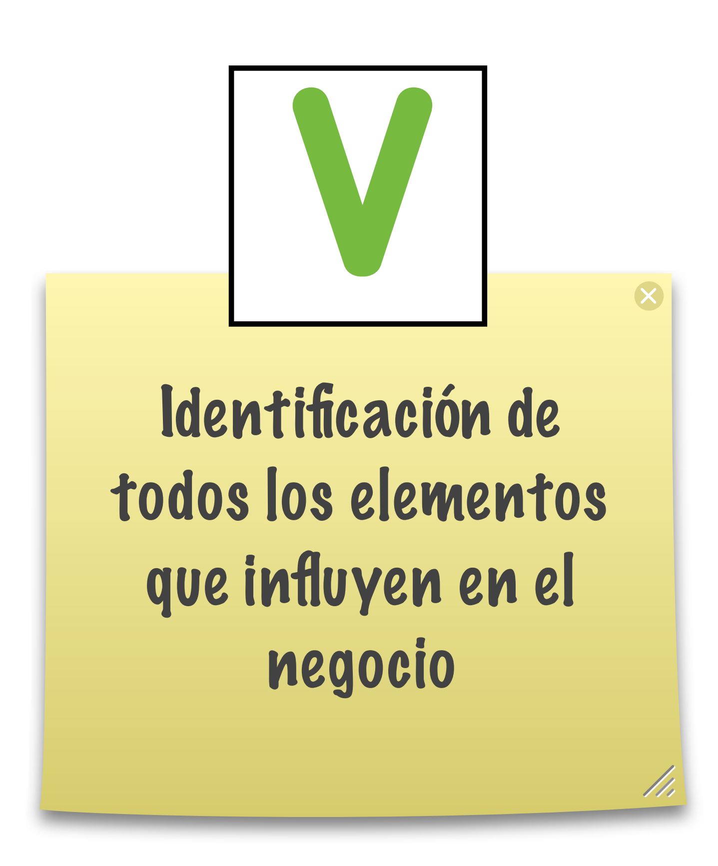


# Modelo Canvas del sector hotelero

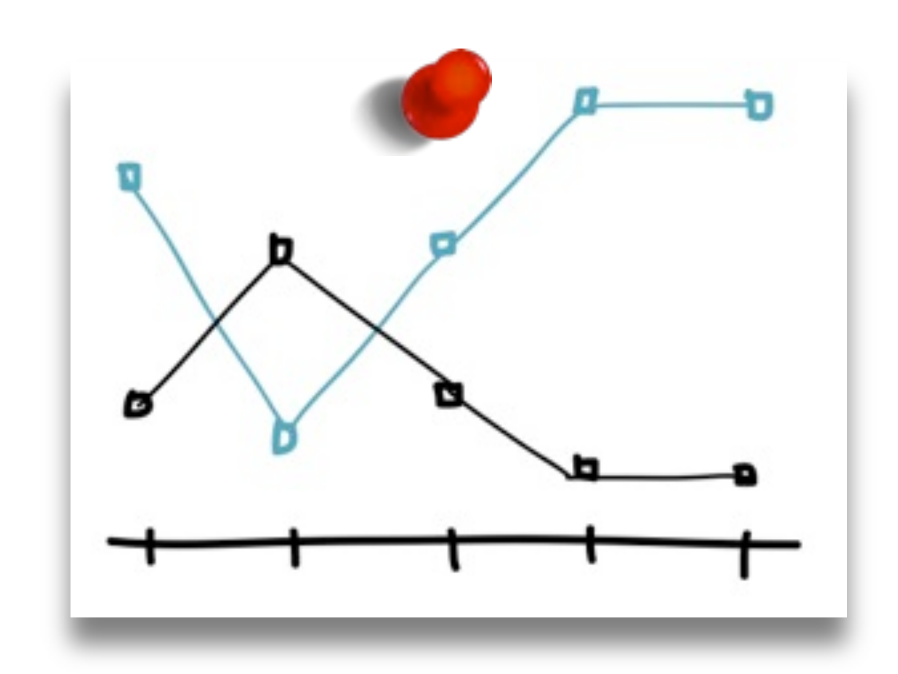


*Resultado: definimos el modelo de negocio actual para comprenderlo y analizarlo*

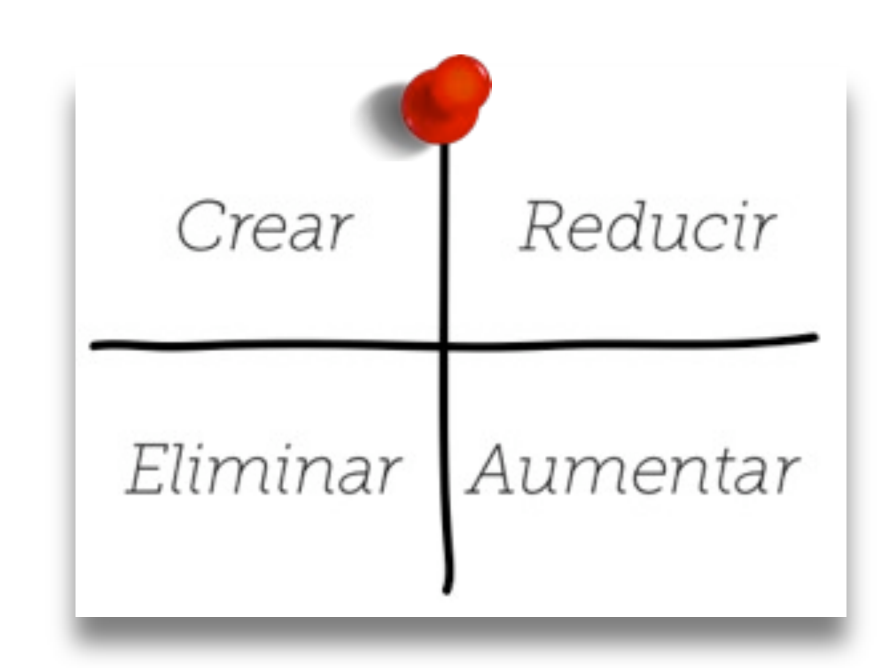




# Paso 3
# Crear océanos azules



## Curva de valor




## Matriz C-R-E-A

Chan Kim & Renée Mauborgne
The Blue Ocean Strategy

# Competencia

# *Océanos azules*



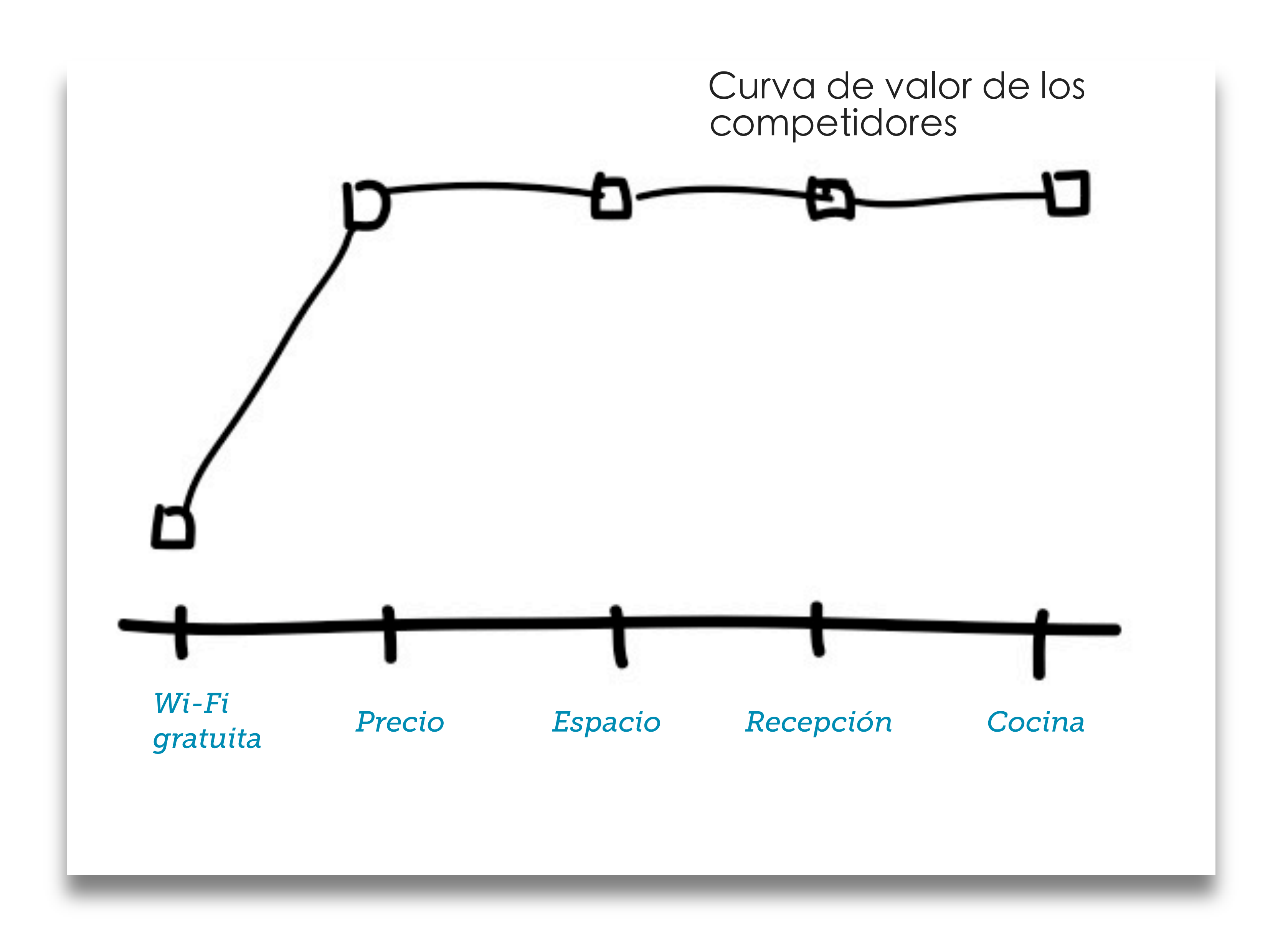

*Espacios sin competencia*

# ¿Cómo encontrar estos espacios?

# *Metodología para crear océanos azules: 1) Definición de la curva de valor de los competidores (caso: hoteles)*

Marcamos cómo se comporta el sector

Definimos las variables clave de nuestro mercado




Fuente: The Blue Ocean Strategy

# Metodología para crear océanos azules:
# 2) Aplicación de la matriz C-R-E-A

**Crear**
- Espacios agradables
- Wi-fi gratuita

**Reducir**
- Precio
- Tamaño habitaciones
- Amenities

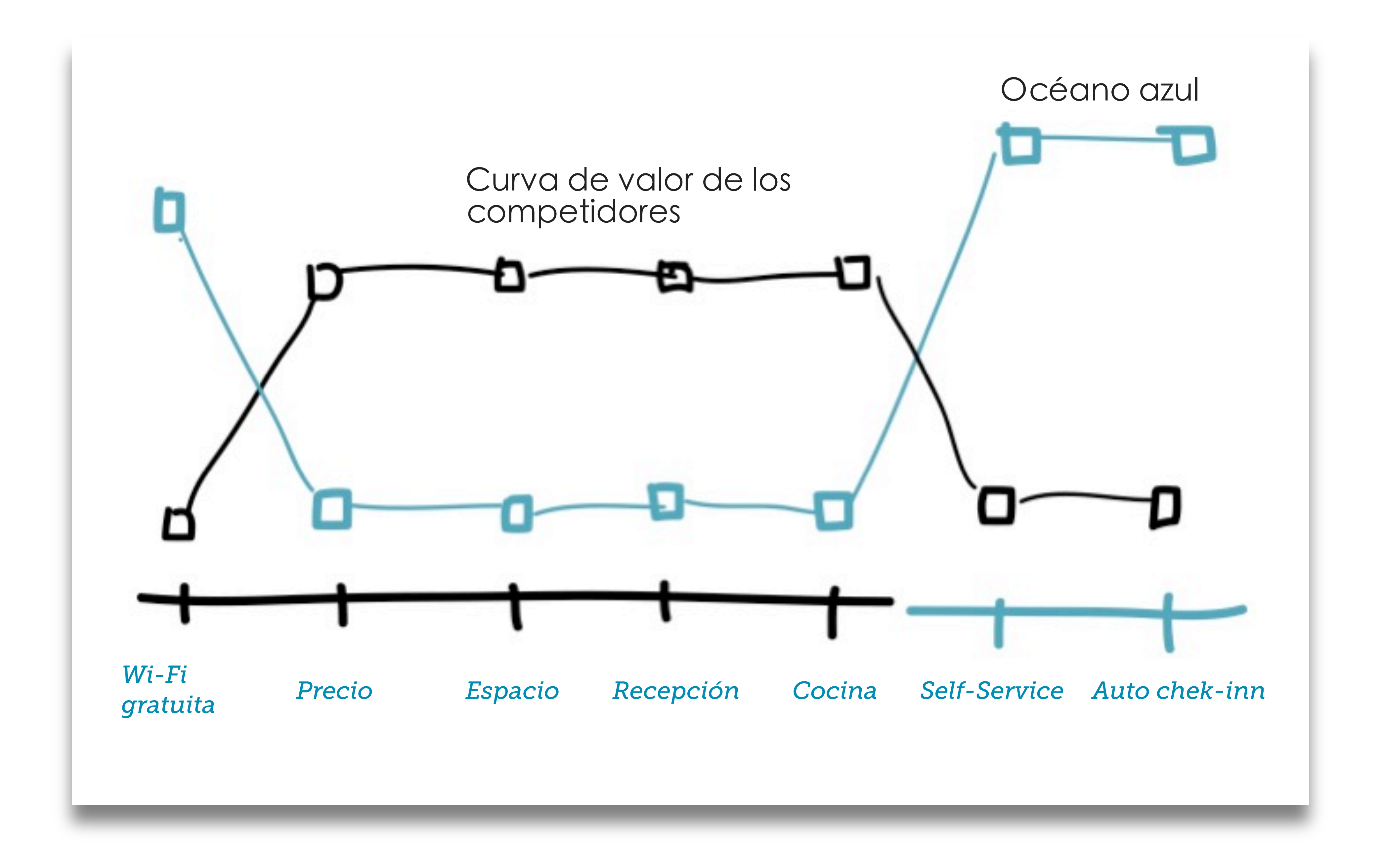
**Eliminar**
- Gimnasio
- Costes de administración
- Costes de cocina

**Aumentar**
- Diseño
- Experiencia

Fuente: The Blue Ocean Strategy

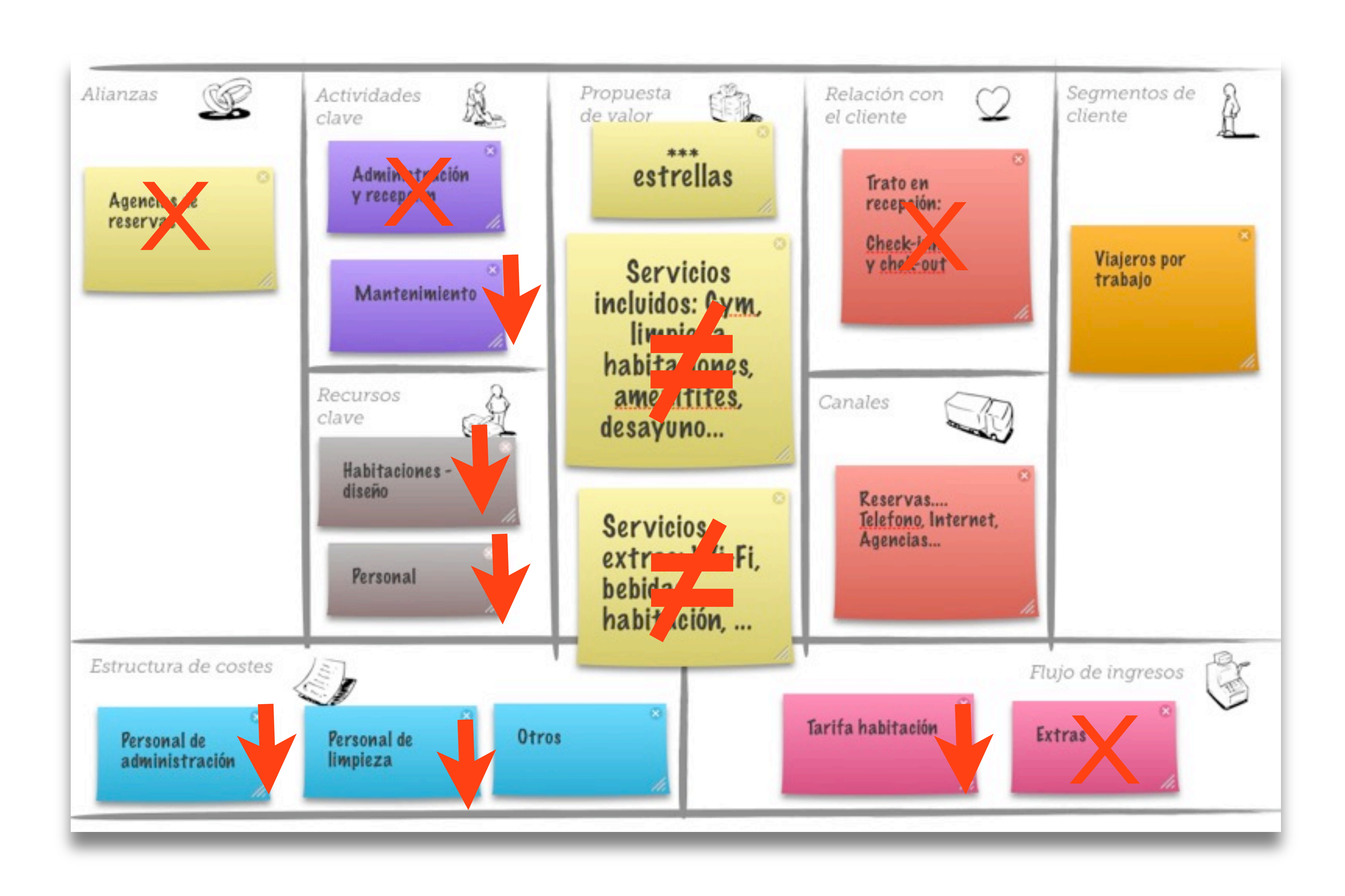
# *Metodología para crear océanos azules: 3) Dibujo de la nueva curva de valor*

Dibujamos la nueva curva de valor




Fuente: The Blue Ocean Strategy

# *Metodología para crear océanos azules:*
# *4) Diseño un nuevo modelo de negocio*



# *Resultado*

*Citizen, un nuevo hotel de lujo a precios asequibles*



# *Elimina algunas tareas…*



# *Elimina la cocina, pero…*



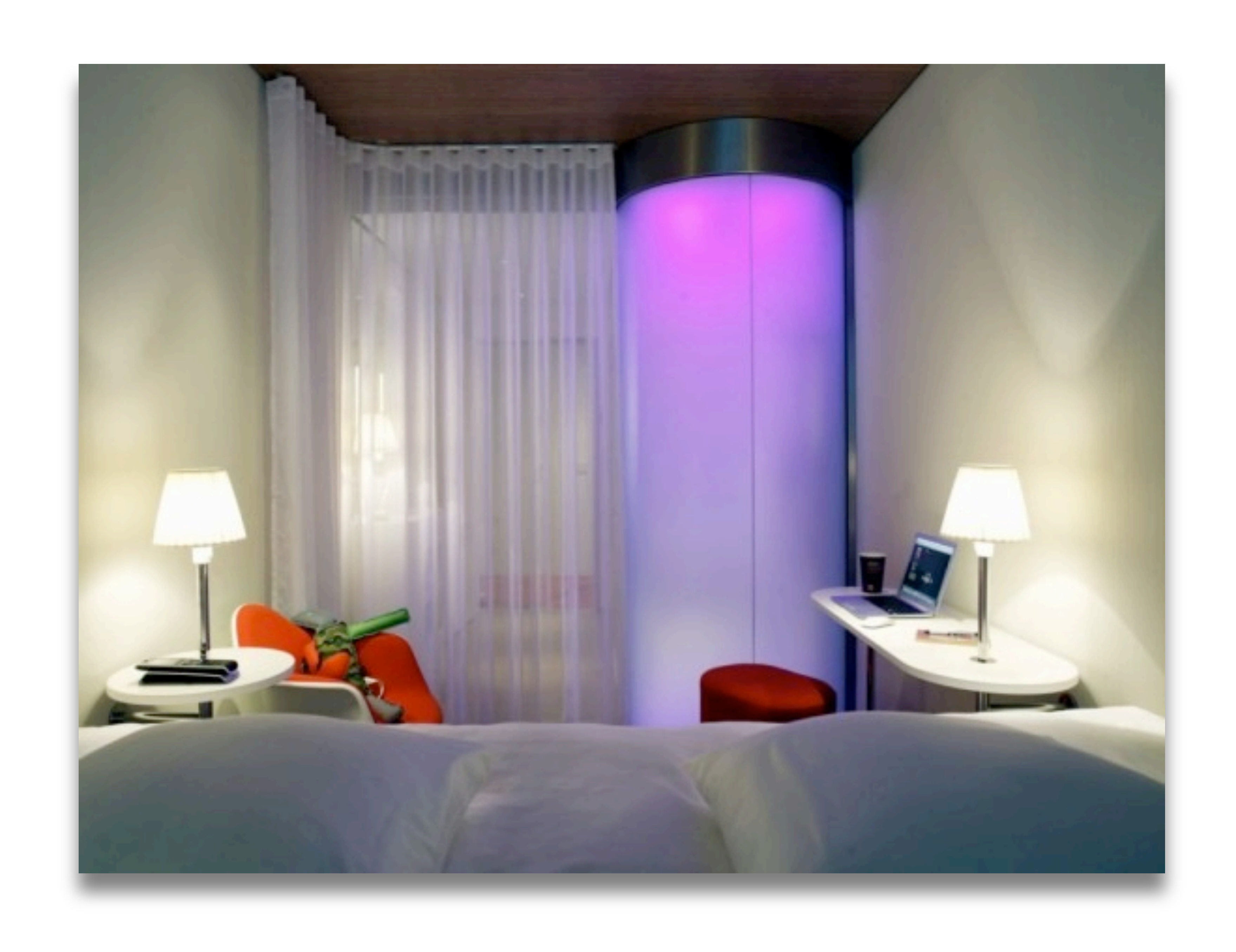
*Optimiza el espacio...*



... con habitaciones pequeñas pero funcionales



# *... y agradables*



# *Ofrece espacios de diseño agradables*



# *Ofrece Wi-fi gratuita*



# Citizen

Alianzas

Actividades clave

Recursos clave

**Cómo**

**Busca maneras más económicas de hacerlo**

Propuesta de valor

**Qué**

**Redefine el qué**

Relación con el cliente

Canales

Segmentos de cliente

**Quien**

**Cambia su manera de relacionarse**

Estructura de costes

Flujo de ingresos

**$ $ $ $ $ $ $ $**

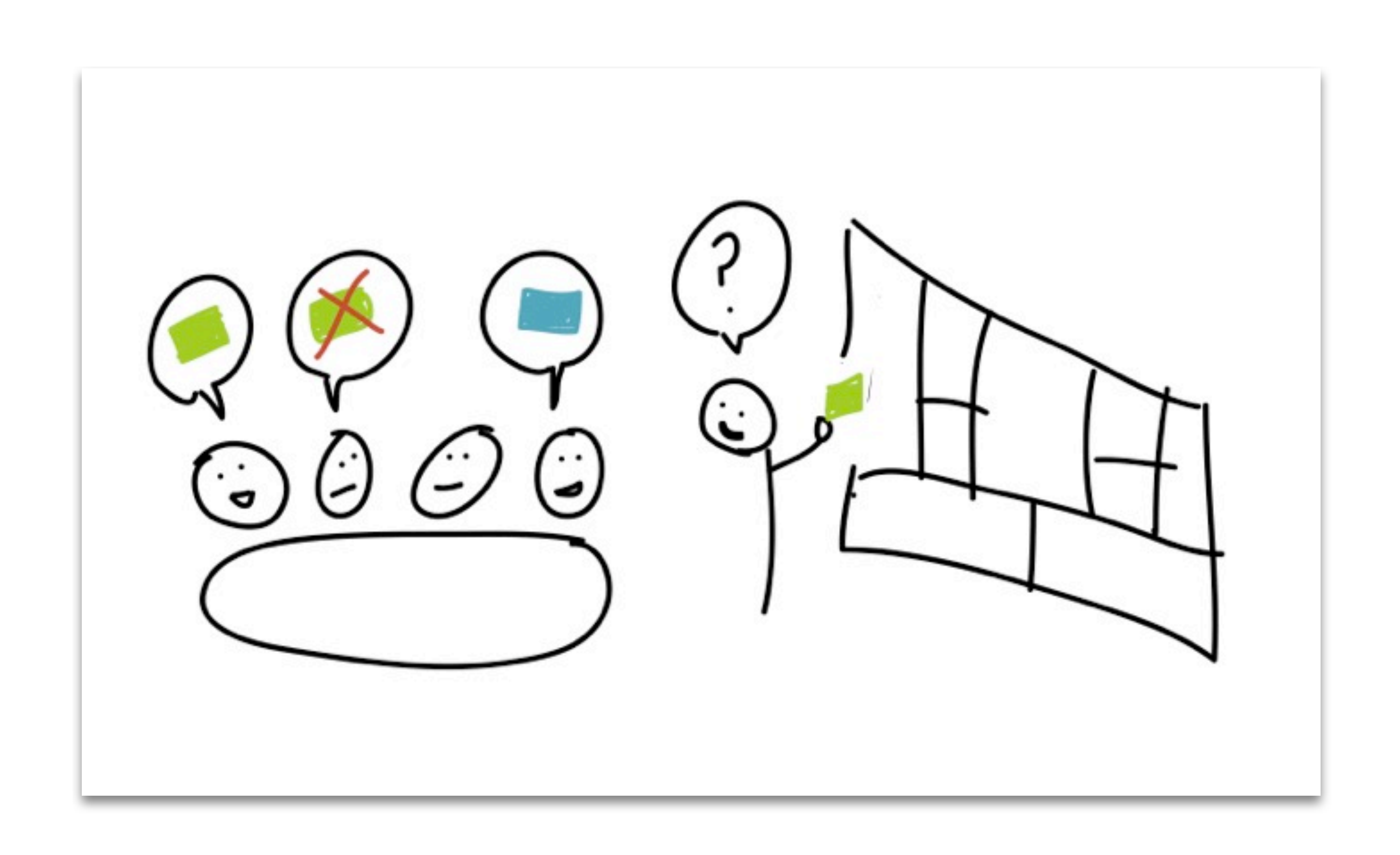
Fuente: www.businessmodelgeneration.com

# 3

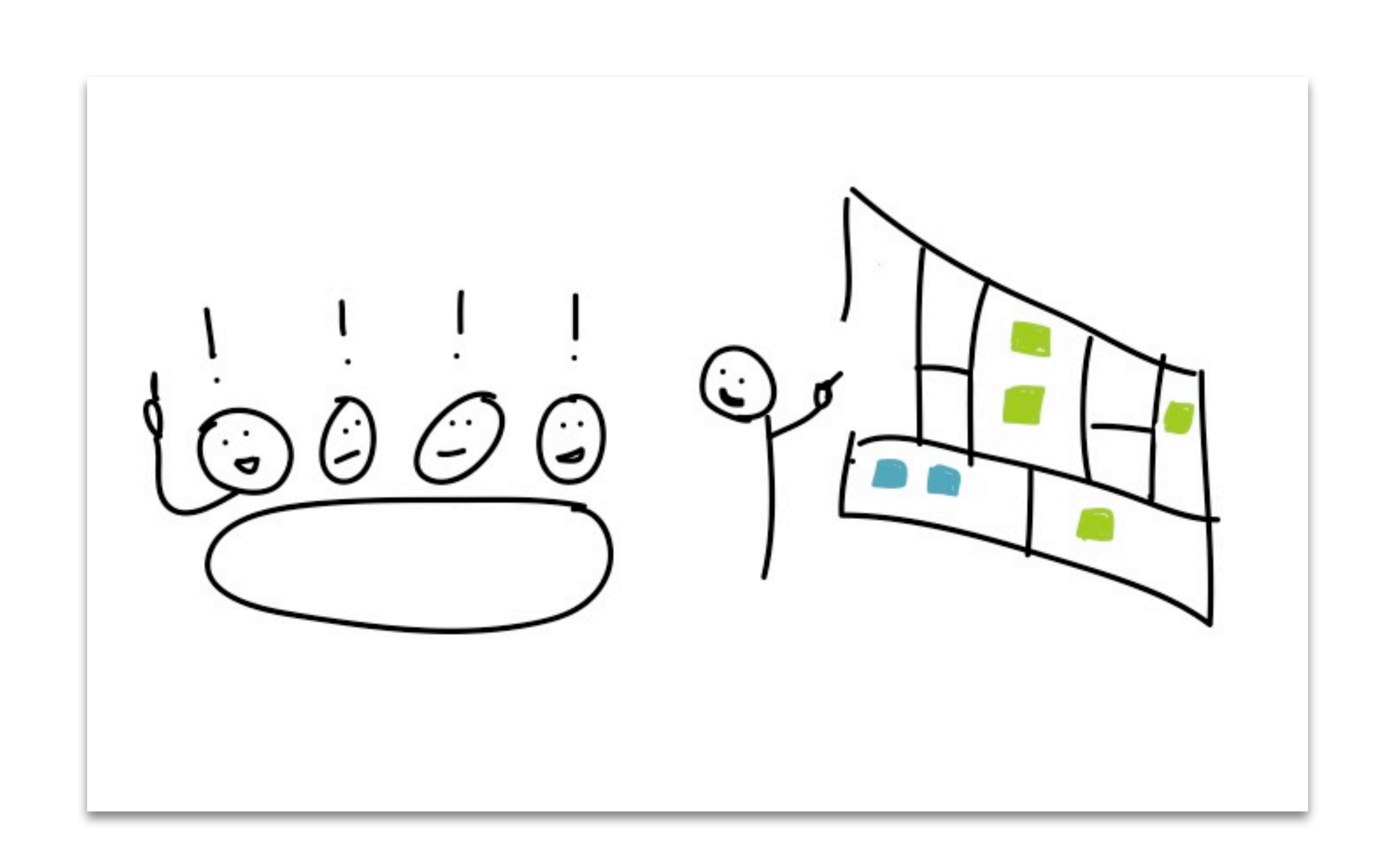


*Un problema por solucionar*

# *El uso de modelos aporta un lenguaje común…*



# *… para generar modelos de negocio a partir de la ideas*



**Define, mejora, inventa**

*Idea*

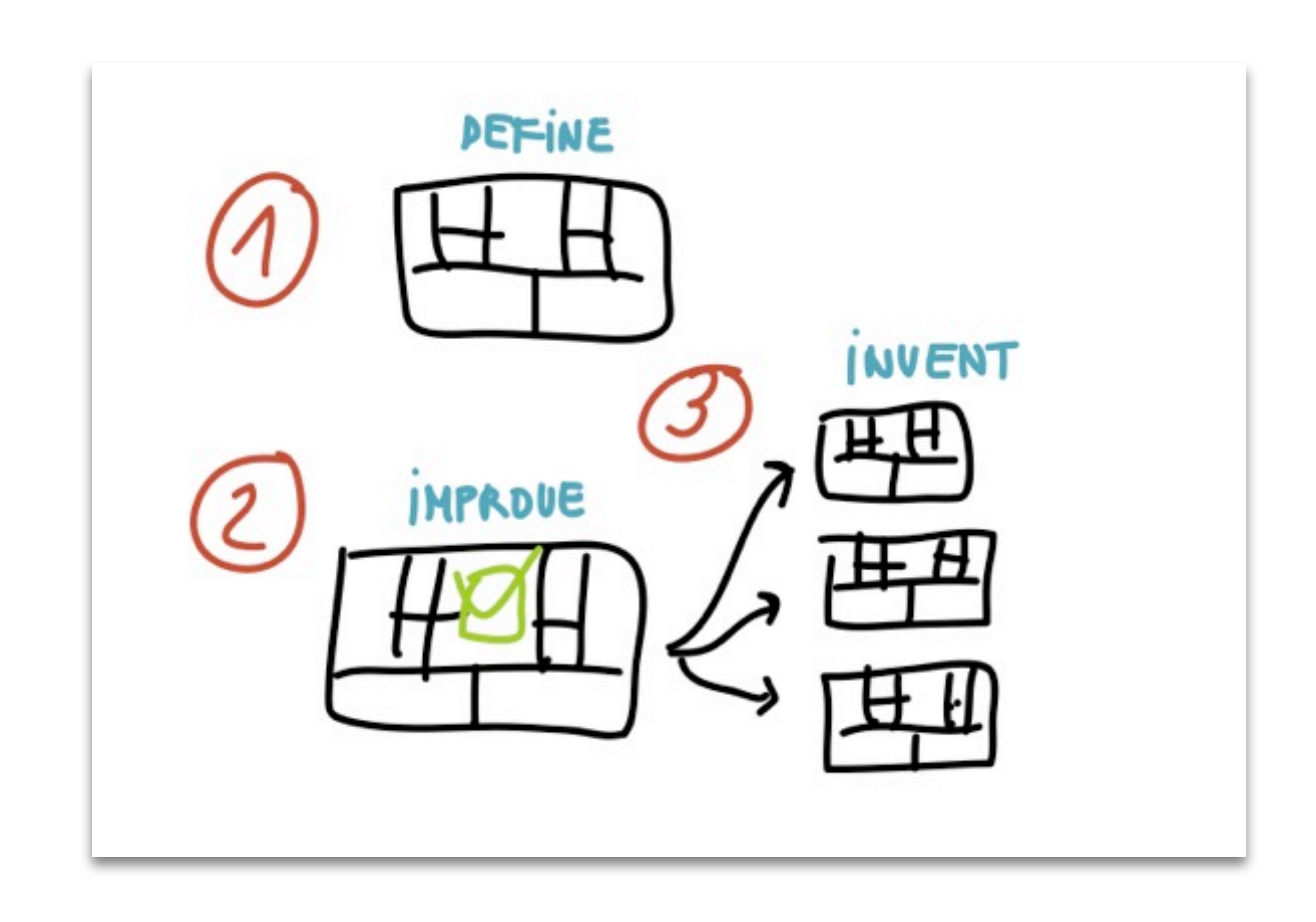
*Prototipo y test*

*Busca la rentabilidad*

*Aprende de los errores y rectifica*

*Probar de nuevo*

# *Diseña y analiza los puntos fuertes de tu negocio*



Define, mejora, inventa

***Idea***

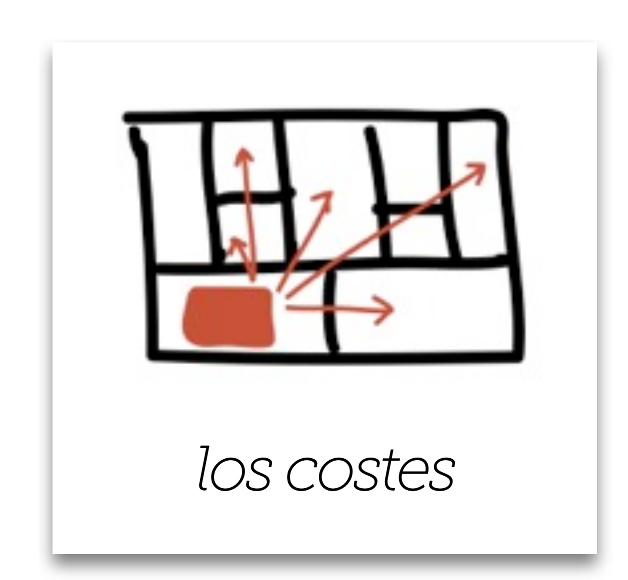
Prototipo y test

Busca la rentabilidad

Aprende de los errores y rectifica

Probar de nuevo

# *Inventa nuevas versiones*



los costes



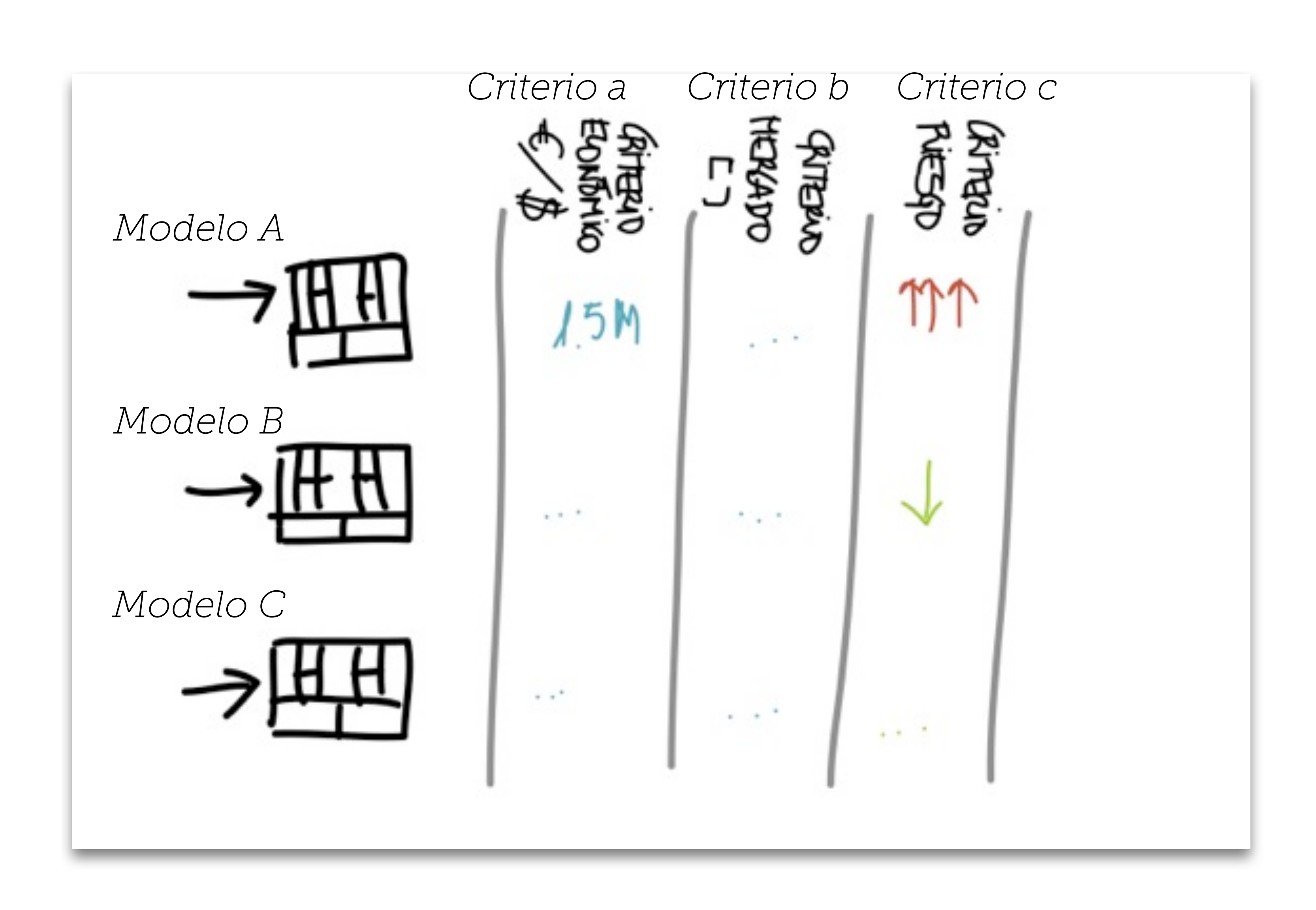
los ingresos



los clientes

- *Define, mejora, inventa*
- *Idea*
- ***Prototipo y test***
- *Busca la rentabilidad*
- *Aprende de los errores y rectifica*
- *Probar de nuevo*

# *Haz prototipos y realiza un test para validar las hipótesis*



Define, mejora, inventa

Idea

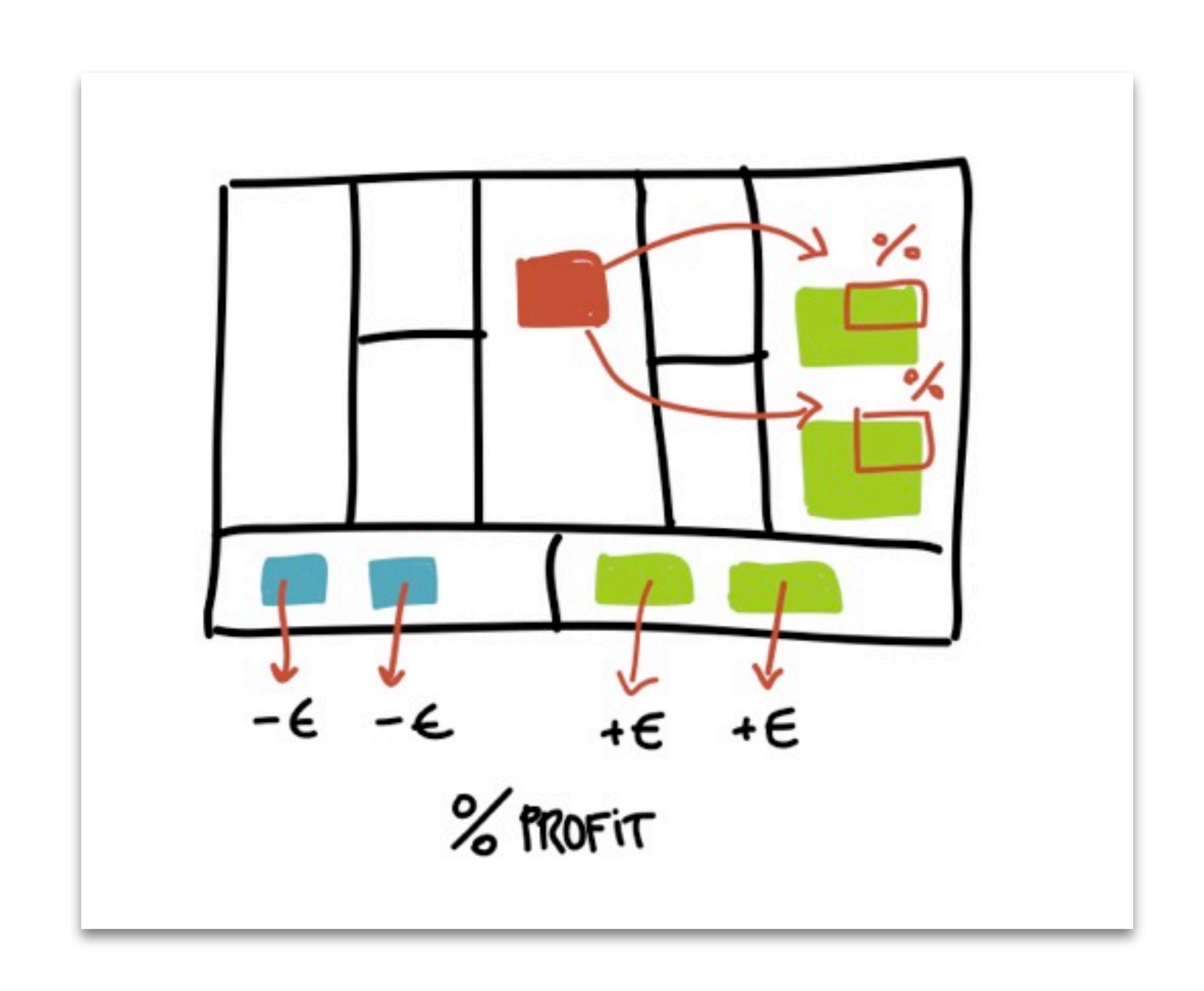
Prototipo y test

**Busca la rentabilidad**

Aprende de los errores y rectifica

Probar de nuevo

# Busca siempre la rentabilidad y la sostenibilidad



# Rectifica las hipótesis del modelo cuando sea necesario

Define, mejora, inventa

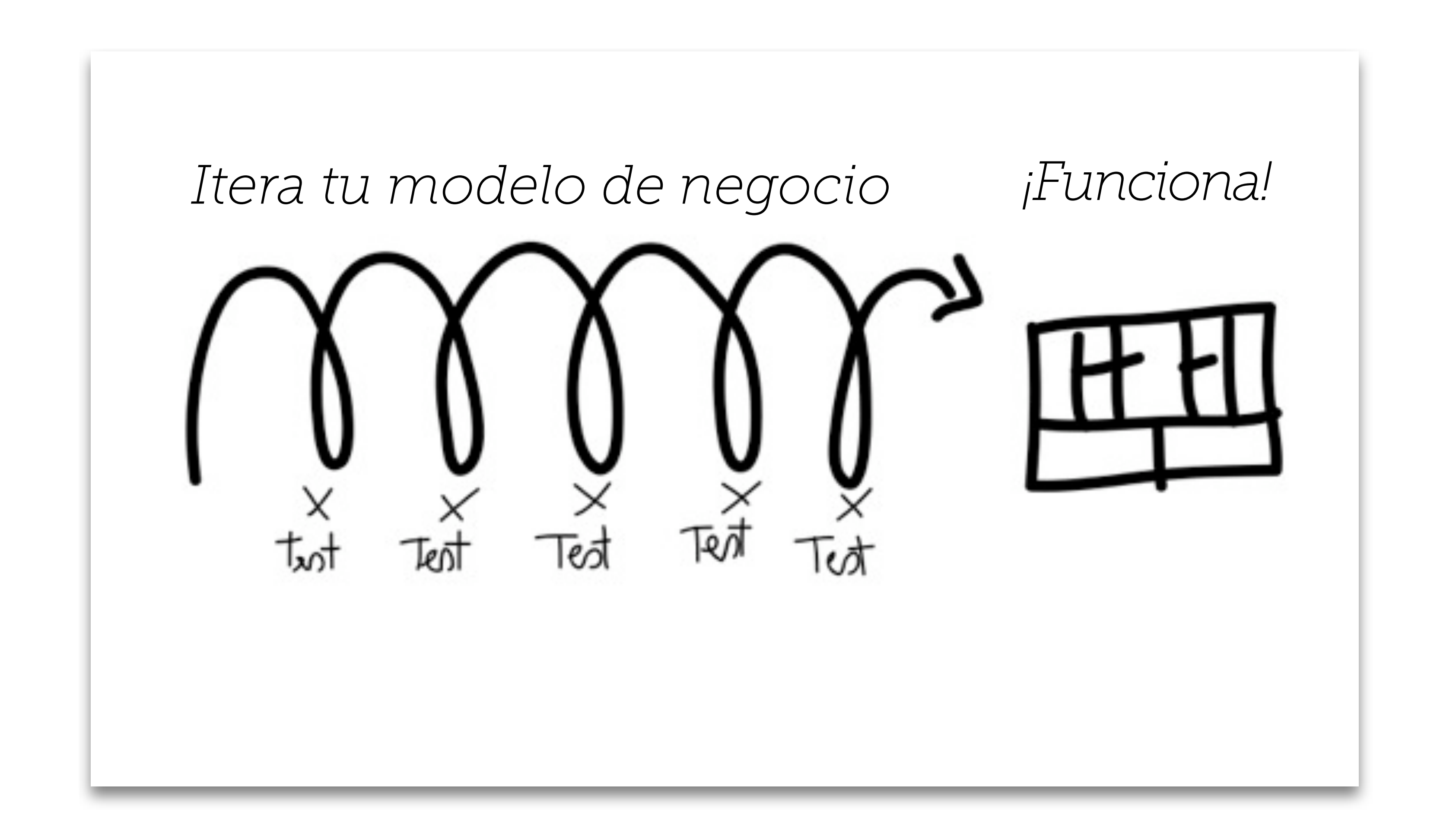
Idea

Prototipo y test

Busca la rentabilidad

**Aprende de los errores y rectifica**

Probar de nuevo



*Y lo más importante...*

# *No desistas, aprender de los errores es importante y lo hemos hecho siempre*

*Define, mejora, inventa*

*Idea*

*Prototipo y test*

*Busca la rentabilidad*

*Aprende de los errores y rectifica*

***Probar de nuevo***



# Verónica Torras

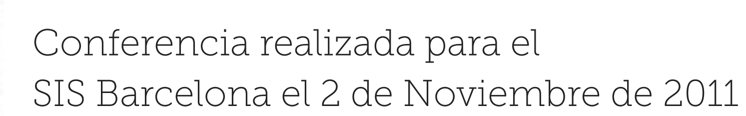
Facilitadora de estrategia e innovación de modelos de negocio



@veronicatorras
info@veronicatorras.com






Conferencia realizada para el
SIS Barcelona el 2 de Noviembre de 2011

